



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور الطاهر مولاي سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، تخصص "حوكمة المنظمات" ، قسم علوم التسيير
بعنوان

أثر تطبيق حوكمة الشركات على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية "سعيدة" و مؤسسة "الأكياس" عين الحجر

تحت إشراف الأستاذ:

■ يزيد قادة

من إعداد الطلبة:

■ حاجي الشيخ

■ سلمون زينب

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ	نزعي عزالدين	رئيسا
الأستاذ	يزيد قادة	مشرفا ومقررا
الأستاذة	عبدلي لطيفة	عضوا

السنة الجامعية: 2017/2016

كلمة شكر

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك
و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك
و لا تطيب الجنة إلا برؤيتك يا الله ، فلك الحمد و الشكر كله.
و بعد نتقدم بشكرنا الخاص و امتنانا إلى الأستاذ "يزيد قادة" على قبوله
الإشراف، على هذا العمل و على النصائح و التوجيهات القيمة و الآراء السديدة
التي قدمها لنا باستمرار .

كما نشكر جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم
التسيير على النصح و الإرشاد ، و ما تقدموا به إلينا خلال سنوات الدراسة.
و لا ننسى شكر عمال المؤسسات المستقبلية على جهدهم خلال
التريص.

ثم نشكر كل من ساهم و ساعد في إنجاز هذا العمل المتواضع

الإهداء



اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الهي لا يطيب ليل الا بشكرك ولا يطيب النهار الا بطاعتك ولا تطيب
لحظات إلا بذكرك ولا تطيب الاخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة
إلا برؤيتك الله جل جلاله, إلى من بلغ الرسالة الأمة وأدى الأمانة ونصح الأمة
إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة الحب إلى من كلت أنامله ليقدم إلي
لحظة سعادة لينير طريق دربي ابي العزيز
إلى معنى الحب والحنان إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها
سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب امي الحبيبة
إلى اخوتي ورفقاء دربي
إلى أصدقائي وزملائي الذين تقاسمت معهم عناء التعب

سامون زيب

الأهداء:

أهدي ثمرة جهدي إلى كل من كلفه الله بالهبة و الوقار
إلى من علمني العطاء دون انتظار إلى من أحمل إسمه بكل افتخار
أبي الغالي رحمه الله.

إلى التي وضعت الجنة تحت قدميها إلى من أوصى
الرسول الكريم بها ثلاث مرات إلى منبع الحنان و سر الأمان إلى
والدتي العزيزة رحمها الله.

وإلى من أرى التفاؤل و المحبة بعيونهم إخواني و أخواتي ، و إلى الأصدقاء و
الأحباب كل باسمه وإلى كل من ساهم في انجاز هذا البحث ولو بكلمة تشجيع .

حاجي الشيخ

الفهرس

II كلمة محر

III الإمداء

VI الفهرس

XI قائمة الأهل:

XII قائمة الجاول

أ المقدمة العامة:

ب إشكالية الدراسة:

ب فرضيات الدراسة:

ب أسباب اختيار الموضوع:

ج أهداف الدراسة و أهميتها:

ج أهمية البحث:

ج صعوبات الدراسة:

د حدود الدراسة:

د نموذج الدراسة

و الدراسات السابقة

ط هيكل الدراسة

2 الفصل الأول: حوكة الشركات

2 مقدمة الفصل:

- المبحث الأول :مدخل عام لحوكمة الشركات 3
- المطلب الأول :نشأة و مفهوم حوكمة الشركات 3
- 1/ نشأة و تطور حوكمة الشركات..... 3
- 2/ تعريف حوكمة الشركات : 5
- المطلب الثاني : عوامل ظهور الحوكمة وأسباب انتشارها 7
- المطلب الثالث: أهداف حوكمة الشركات و أهميتها 9
- أولا :أهداف حوكمة الشركات 9
- ثانيا :أهمية حوكمة الشركات : 11
- المبحث الثاني : محددات الحوكمة و آلياتها 13
- المطلب الأول : محددات الحوكمة و آلياتها 13
- أ/ محددات داخلية : 14
- ب/ محددات خارجية : 14
- المطلب الثاني : خصائص الحوكمة و ركائزها 19
- أولا :خصائص الحوكمة 19
- ثانيا :ركائز الحوكمة 20
- المطلب الثالث : مبادئ حوكمة الشركات..... 24
- المبدأ الأول : ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات 24
- المبدأ الثاني: حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية 25
- المبدأ الثالث: المعاملة المتكافئة للمساهمين: 26
- المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح. 26
- المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية..... 27

28	المبدأ السادس:مسؤوليات مجلس الإدارة .
30	خاتمة الفصل:
31	الفصل الثاني: القدرة التنافسية
31	مقدمة الفصل:
32	المبحث الأول: مدخل إلى التنافسية و الميزة التنافسية
32	المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأنواعها
32	أولاً: مفهوم التنافسية
34	ثانياً: أنواع التنافسية
34	ثالثاً: مميزات التنافسية:
35	المطلب الثاني: أهداف وأهمية التنافسية
35	أولاً: أهداف التنافسية
35	ثانياً: أهميتها
36	ثالثاً: مرتكزات التنافسية و معوقاتها
37	المطلب الثالث: مفهوم الميزة التنافسية و خصائصها
37	أولاً: مفاهيم الميزة التنافسية
38	ثانياً : خصائص الميزة التنافسية
39	المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية
41	المبحث الثاني: مدخل للقدرة التنافسية:
41	المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية
42	المطلب الثاني:أسس تطوير القدرة التنافسية و محدداتها

- 42.....أولا : أسس تطوير القدرة التنافسية:
- 44.....ثانيا: محددات القدرة التنافسية
- 45.....ثالثا : أسباب تطوير القدرة التنافسية:
- 45.....المطلب الثالث: مظاهر القدرة التنافسية والعوامل المؤثرة في تحقيقها.
- 45.....أولا : مظاهر القدرة التنافسية
- 46.....ثانيا :العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية
- 47.....المطلب الرابع: دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية
- 49.....خاتمة الفصل الثاني:
- 51.....**الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية**
- 51.....مقدمة الفصل الثالث
- 52.....المبحث الأول : إجراءات الدراسة التطبيقية
- 52.....المطلب الأول: مجتمع الدراسة
- 52.....المطلب الثاني: عينة الدراسة
- 52.....المطلب الثالث: أداة الدراسة
- 53.....المطلب الرابع: صدق و ثبات أداة الدراسة
- 55.....المبحث الثاني: وصف و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية
- 56.....المطلب الأول : وصف و تحليل الاستبيان الخاص بمؤسسة المياه المعدنية _سعيدة_
- 56.....أولا:الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية
- 60.....ثانيا:تحليل و تفسير محاور الدراسة
- 72.....ثالثا : إختبار الفرضيات

المطلب الأول : وصف و تحليل الاستبيان الخاص بمؤسسة الأكياس عين الحجر 85

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية 85

ثانياً: تحليل و تفسير محاور الدراسة..... 89

ثالثاً : إختبار الفرضيات 101

المطلب الرابع: نتائج الدراسة التطبيقية..... 113

خاتمة الفصل 114

الخاتمة العامة 115

قائمة المراجع: 118

قائمة الملاحق..... 124

ملخص الدراسة 129

قائمة الأشكال:

- الشكل رقم 1: المحددات الأساسية للحوكمة.....15
- الشكل رقم 02 : ركائز حوكمة الشركات..... 23
- الشكل رقم 03: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية لحوكمة الشركات.....29
- الشكل رقم 4: مدرج تكراري يوضح جنس أفراد العينة المستجوبة.....56
- الشكل رقم 5: مدرج تكراري يوضح المؤهل العلمي57
- الشكل رقم 6: مدرج تكراري يوضح الوظيفة.....58
- الشكل رقم 7: مدرج تكراري يوضح الخبرة المهنية.....59
- الشكل رقم 8: أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الأول - ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات-.....61
- الشكل رقم 9: أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الثاني- دور أصحاب المصالح-.....62
- الشكل رقم 10: أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الثالث- الإفصاح و الشفافية-.....63
- الشكل رقم 11: أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الرابع- مسؤوليات مجلس الإدارة-.....64
- الشكل رقم 12: مدرج تكراري يوضح الجنس.....85
- الشكل رقم 13: مدرج تكراري يوضح المؤهل العلمي86
- الشكل رقم 14: مدرج تكراري يوضح الوظيفة.....87
- الشكل رقم 15: مدرج تكراري يوضح الخبرة المهنية.....88
- الشكل رقم 16: أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الأول - ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات-.....90
- الشكل رقم 17: أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الثاني- دور أصحاب المصالح-.....91
- الشكل رقم 18: أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الثالث- الإفصاح و الشفافية-.....92
- الشكل رقم 19 : يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الرابع.....93
- الشكل رقم 20: أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الرابع- مسؤوليات مجلس الإدارة-.....93
- الشكل رقم 21: أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الخامس- القدرة التنافسية -.....94

قائمة الجداول

- الجدول رقم 1 يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة.....52
- الجدول رقم 2: يبين درجات مقياس ليكارت الحماسي.....53
- الجدول رقم 3: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس56
- الجدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي57
- الجدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة58
- الجدول رقم 6: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية59
- الجدول رقم 7: يوضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان.....60
- الجدول رقم 8 : يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الأول.....61
- الجدول رقم 9 : يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثاني.....62
- الجدول رقم 10: يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثالث63
- الجدول رقم 11: يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الرابع64
- الجدول رقم 12: يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الخامس65
- الجدول رقم 13: يوضح المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان.....66
- الجدول رقم 14: يبين معاملات الارتباط بين محاور الدراسة.....71
- الجدول رقم 15: يوضح نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق حوكمة الشركات72
- الجدول رقم 16: يوضح نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن القدرة التنافسية..73
- الجدول رقم 17: يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين حوكمة الشركات و القدرة التنافسية.....74
- الجدول رقم 18: نموذج تحليل التباين ANOVA بين حوكمة الشركات و القدرة التنافسية.74
- الجدول رقم 19: يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين ضمان و جود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات و القدرة التنافسية.....75
- الجدول رقم 20: نموذج تحليل التباين ANOVA بين ضمان و جود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات و القدرة التنافسية.....75

- الجدول رقم 21: يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين دور أصحاب المصالح و القدرة التنافسية.....76
- الجدول رقم 22: نموذج تحليل التباين ANOVA بين دور أصحاب المصالح و القدرة التنافسية.....76
- الجدول رقم 23: يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين الإفصاح و الشفافية و القدرة التنافسية.....77
- الجدول رقم 24: نموذج تحليل التباين ANOVA بين الإفصاح و الشفافية و القدرة التنافسية.....77
- الجدول رقم 25: يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين مسؤوليات مجلس الإدارة و القدرة التنافسية...78
- الجدول رقم 26: نموذج تحليل التباين ANOVA بين مسؤوليات مجلس الإدارة و القدرة التنافسية.....78
- الجدول رقم 27: إختبار T-Test للعينات المستقلة بين حوكمة الشركات و القدرة التنافسية و الجنس.79
- الجدول رقم 28: إختبار T-Test للعينات المستقلة بين حوكمة الشركات ،القدرة التنافسية و المؤهل العلمي.....80
- الجدول رقم 29: نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين حوكمة الشركات و الوظيفة.....81
- الجدول رقم 30: نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين القدرة التنافسية و الوظيفة.....82
- الجدول رقم 31: نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين حوكمة الشركات و الخبرة المهنية.....83
- الجدول رقم 32: نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين القدرة التنافسية و الخبرة المهنية.....83
- الجدول رقم 33: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....85
- الجدول رقم 34: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....86
- الجدول رقم 35: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.....87
- الجدول رقم 36: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.....88
- الجدول رقم 37: يوضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان.....89
- الجدول رقم 38: يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الأول.....90
- الجدول رقم 39: يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثاني.....91
- الجدول رقم 40: يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثالث.....92
- الجدول رقم 41: يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الخامس.....94
- الجدول رقم 42: يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان.....95
- الجدول رقم 43: يبين معاملات الارتباط بين محاور الدراسة.....100

- الجدول رقم 44: يوضح نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق حوكمة الشركات 101
- الجدول رقم 45: يوضح نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن القدرة التنافسية 102
- الجدول رقم 46: يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين ضمان و جود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات و القدرة التنافسية..... 104
- الجدول رقم 47: نموذج تحليل التباين ANOVA بين ضمان و جود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات و القدرة التنافسية..... 104
- الجدول رقم 48: يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين دور أصحاب المصالح و القدرة التنافسية..... 105
- الجدول رقم 49: نموذج تحليل التباين ANOVA بين دور أصحاب المصالح و القدرة التنافسية..... 105
- الجدول رقم 50: يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين الإفصاح و الشفافية و القدرة التنافسية..... 106
- الجدول رقم 51: نموذج تحليل التباين ANOVA بين الإفصاح و الشفافية و القدرة التنافسية..... 106
- الجدول رقم 52: يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين مسؤوليات مجلس الإدارة و القدرة التنافسية. 107
- الجدول رقم 53: نموذج تحليل التباين ANOVA بين مسؤوليات مجلس الإدارة و القدرة التنافسية... 107
- الجدول رقم 54: إختبار T-Test للعينات المستقلة بين حوكمة الشركات و القدرة التنافسية و الجنس 108
- الجدول رقم 55: إختبار T-Test للعينات المستقلة بين حوكمة الشركات و القدرة التنافسية و المؤهل العلمي..... 109
- الجدول رقم 56: نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين حوكمة الشركات و الوظيفة 110
- الجدول رقم 57: نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين القدرة التنافسية و الوظيفة 111
- الجدول رقم 58: نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين حوكمة الشركات و الخبرة المهنية 112
- الجدول رقم 59: نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين القدرة التنافسية و الخبرة المهنية 112

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

تميز عقد التسعينات من القرن العشرين بتطورات متسارعة في بيئة الاقتصاد العالمي بفعل التحول الكبير نحو الانفتاح على العالم الخارجي و تحرير الأسواق .وهو ما نتج عنه انتقال و انقسام لرؤوس الأموال الضخمة و زيادة حجم المؤسسات و انفصال الملكية عن مجلس الإدارة كل هذه الأحداث و التحولات التي ظهرت على اقتصاد العالمي أجبرت المؤسسات على الدخول في صراع تنافسي شديد البقاء فيه للأقوى .

وفي خضم تسلق هذه المؤسسات نحو القمة و بفعل تعقد الإجراءات الإدارية و المحاسبية من جهة و نقص الرقابة أو تواطؤها أحيانا من جهة أخرى ،أخذت تطفو إلى السطح كثير من الممارسات الخاطئة و اللاأخلاقية عجلت بوقوع سلسلة من الأزمات المالية و الانهيارات كادت تعصف بالاقتصاد العالمي بداية من أزمة جنوب شرق آسيا أواخر التسعينات وما سبقها من انهيارات كانهيار مجموعة ماكسويل سنة 1991 ثم انهيار بنك بارنجز 1995 ، ثم بعد ذلك الإنهيارات المدوية لشركتي إنرون و وورلد كوم الأمريكيتين سنة 2002، وغيرها من الأزمات و الإفلاسات حول العالم .

وقد دفعت هذه التطورات إلى تزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات كنموذج لدعم الإصلاح المالي و الإداري من خلال تفعيل آليات تهدف إلى التأكد من دقة و حسن أداء المؤسسات في إطار شفاف و مسؤول وعادل و بإشتراك جميع الأطراف أصحاب المصالح في المؤسسة.

وقد اهتمت الكثير من الدول و المنظمات العالمية لإيجاد صيغة لتطبيق حوكمة المنظمات كان أهمها تقرير لجنة cadbury البريطانية سنة 1992، قانون sarbons –oxly الصادر بأمريكا عام 2002، وكان التقرير الذي أصدرته منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية سنة 1999 بعنوان مبادئ حوكمة الشركات أول اعتراف دولي من الجهات الرسمية بهذا المفهوم "حوكمة الشركات" و الذي طبق عليه بعض التعديلات سنة 2004 و 2015.

إن السعي الدائم للمؤسسات نحو الريادة في بيئة تنافسية شديدة يحتم عليها البحث عن الأساليب التي تساعد على تعزيز قدرتها التنافسية هنا تبرز أدوات الحوكمة باعتبارها منهجا إصلاحيا و آلية عمل جديدة من شأنها تفعيل الآليات الإدارية الكفؤة و ضمان التطبيق السليم لإستراتيجية المؤسسات .

إشكالية الدراسة:

ومما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

هل تطبيق حوكمة الشركات يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؟

من هذه الإشكالية ، يمكننا طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

-ماهي الآليات التي تقوم عليها حوكمة الشركات ؟ و ماهي الأهداف التي تسعى لتحقيقها ؟

-ما هي معايير و أبعاد إمتلاك و تعزيز القدرة التنافسية ؟

-هل لحوكمة الشركات دور في تعزيز القدرات التنافسية ؟

فرضيات الدراسة :

- ❖ الفرضية الرئيسية الأولى : المؤسسات الاقتصادية لا تلتزم بمبادئ الحوكمة.
- ❖ الفرضية الرئيسية الثانية : المؤسسات الاقتصادية لا تمتلك معايير و أبعاد لتعزيز القدرة التنافسية
- ❖ الفرضية الرئيسية الثالثة : تطبيق المؤسسات مبادئ الحوكمة لا يساهم في زيادة القدرة التنافسية .

ومن هذه الفرضية يمكننا صياغة الفرضيات الفرعية التالية :

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تواجد إطار فعال لحوكمة الشركات و زيادة القدرة التنافسية
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين دور أصحاب المصالح و زيادة القدرة التنافسية
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإفصاح و الشفافية على زيادة القدرة التنافسية
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مسؤوليات مجلس الإدارة و زيادة القدرة التنافسية

أسباب اختيار الموضوع :

- ❖ هناك أسباب ذاتية و موضوعية جعلتنا نتناول هذا الموضوع بالدراسة أهمها :
- ❖ ملائمة الموضوع للتخصص المدروس .
- ❖ إلقاء الضوء على درجة التأثير المتواجد بين الحوكمة و القدرة التنافسية .
- ❖ أهمية الموضوع في حد ذاته.

أهداف الدراسة و أهميتها :

- ✓ تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :
- ✓ التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالحوكمة.
- ✓ إلقاء الضوء على مفهوم القدرة التنافسية و العوامل المؤثرة فيها ، ومحدداتها .
- ✓ أهداف تطبيق حوكمة الشركات ، و دورها في رفع القدرة التنافسية للشركات .

أهمية البحث :

- تنبع أهمية هذا البحث ، من حيث أنه يسعى إلى محاولة استقطاب ملاك المؤسسات ، و إلى تبيينهم بضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة .
- كلا موضوعي الحوكمة و القدرة التنافسية من المواضيع التي تحظى باهتمام بالغ من قبل الباحثين و المهتمين بعلم الإدارة .
- إيجاد العلاقة بين حوكمة الشركات ودورها في رفع القدرة التنافسية.

صعوبات الدراسة :

عند قيامنا بالدراسة واجهتنا عدة صعوبات أهمها :

- التعقيدات و الغموض الذي يحمله الموضوع في حد ذاته .
- الافتقار إلى الكتب و المراجع التي تناولت الموضوع ، مما جعلنا نستعين بالنصوص و المقالات الصادرة عن الملتقيات و الندوات العلمية .
- حداثة الموضوع وعدم إجراء دراسات معمقة سابقة حوله.

حدود الدراسة :

تم إنجاز هذا البحث ضمن الحدود و الأبعاد التالية :

1-البعد المفاهيمي : للإجابة على إشكالية الدراسة و اختبار فرضياتها لابد من تحديد الإطار المفاهيمي الذي ينبغي تناوله في الدراسة ، فقد تم التطرق للعديد من المفاهيم و الإحاطة بالجوانب الفكرية و المعرفية المتعلقة بمفهوم حوكمة الشركات و القدرة التنافسية.

2-البعد المكاني : شملت الدراسة مؤسستين من ولاية سعيدة، هما مؤسسة المياه المعدنية سعيدة ، ومؤسسة الأكياس بعين الحجر.

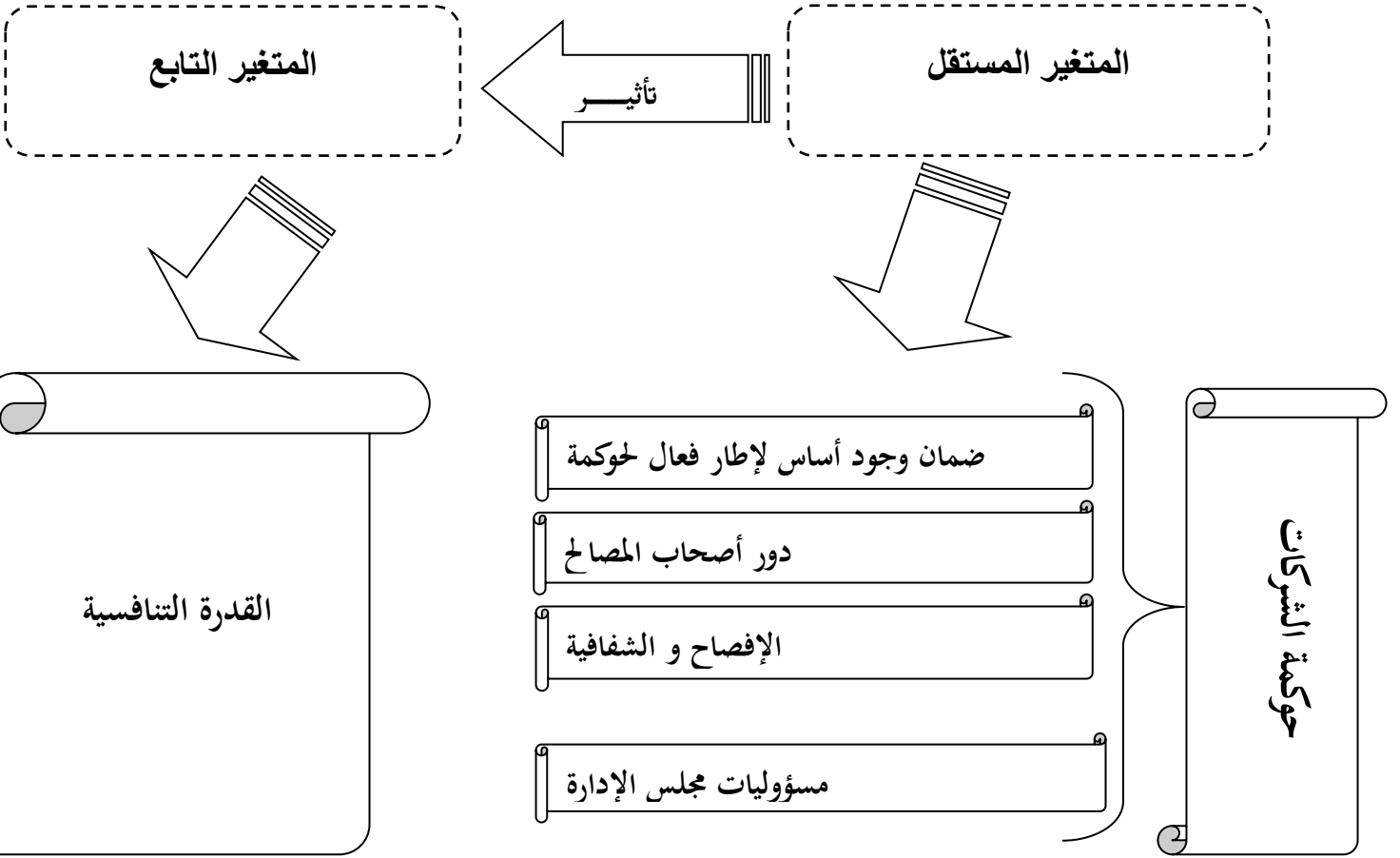
3-البعد الزمني : امتدت الدراسة المنجزة من شهر مارس إلى غاية شهر أفريل 2017 .

المنهج المعتمد في الدراسة : لقد اتبعنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي لكي نستطيع الإحاطة بكل جوانب الموضوع والمتمثلة في معرفة اثر تطبيق حوكمة الشركات على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ، من خلال الكتب والملتقيات و الدراسات و المذكرات.

أما فيما يخص الدراسة التطبيقية في المؤسسات الاقتصادية تم الاعتماد فيها على منهج دراسة الحالة ، وذلك بغرض إيجاد إجابات موضوعية للأسئلة المطروحة في الدراسة من خلال إجراء مقابلات للإجابة على الاستبيان ، و استخدام الأساليب الإحصائية في جمع البيانات و التأكد من صحة الفرضيات ، و التعليق عليها في جداول و تفسيرها و استخلاص الدلالات الإحصائية لأجل الوقوف على العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة.

نموذج الدراسة

على ضوء إشكالية الدراسة تم بناء النموذج التالي



الدراسات السابقة

الدراسة الأولى : شندارلي براهم فلة، (2012-2013) ،مساهمة آليات الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس)،مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير ،جامعة محمد خيضر -بسكرة. وهدفت هذه الدراسة إلى :

- ✓ محاولة إبراز كيفية تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية والعمل بها.
 - ✓ محاولة الربط بين أثر تبني هذا الجانب من التسيير وحسن تطبيقه و استغلاله في تحقيق و المحافظة على ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية .
 - ✓ معرفة أهمية الحوكمة وإبراز مكانتها التي تعتبر أساسية في المؤسسة و التوضيح عن كيفية تحقيق ميزة تنافسية و محافظة عليها.
- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها :

- إن العمل بالحوكمة يكون عن طريق تفعيل آلياتها مما يضمن لها اتخاذ القرارات المناسبة و الملائمة التي من خلالها تستطيع أن تحقق أهدافها .
- إن الميزة التنافسية تحقق عن طريق توصل المؤسسة إلى انتهاج آليات الحوكمة التي تعتبر أكثر فاعلية من حيث إجراء التنسيق بين المعطيات الداخلية و المتطلبات الخارجية للمؤسسة ،بحيث يكون بمقدورها تجسيدها ميدانيا من خلال أداء المؤسسة .
- إن الاهتمام الإدارة العليا بجودة الخدمة تبقى مجرد شعارات دون تطبيق فعلي لأن اهتماماتها ينحصر على الآليات التقنية فقط.

-الاستعمال المحدود لتكنولوجيا الاتصال بالعميل و المتمثلة أساسا في شبكة الانترنت ومركز الاتصال .

الدراسة الثانية جمال عبيد محمد العازمي ،سنة (2011-2012) :تحت عنوان دور حوكمة الشركات في رفع القدرة تنافسية للشركات الكويتية ،مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير ،كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، وهدفت هذه الدراسة :

- التعرف على دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية وذلك من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة و المديرين الماليين في الشركات الكويتية مدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

➤ إلقاء الضوء على مفهوم القدرة التنافسية و العوامل المؤثرة فيها ، أبعادها و محدداتها ومعايير الحكم على جودة التقارير.

ومن أهم ما توصلت إليه:

✓ التأكيد على أهمية وجود دليل أو إطار فعال لحوكمة الشركات وبشكل متناسق مع أحكام القانون و الالتزام به، وذلك لكونه يؤثر في رفع القدرة التنافسية للشركات المساهمة العامة الكويتية المدرجة في سوق الكويت لأوراق المالية، من خلال التزام مجلس الإدارة الشركة بتطبيق أعلى معايير الاداء المهنية على جميع نشاطات الشركة، و قيام الشركة بمراجعة دليل الحوكمة و تطويره وتعديله من وقت لآخر وكلما اقتضت الحاجة.

✓ استمرار الشركات المساهمة العامة الكويتية المدرجة في سوق الكويت لأوراق المالية بحفظ حقوق المساهمين، وذلك لكون توجهات الحوكمة الآن تنادي بضرورة حفظ هذه الحقوق و حمايتها ، وذلك من خلال القيام الشركة بمناقشة التقارير المالية و تقرير مراقب الحسابات، و استمرار الشركة بتوجهات حماية حقوق حملة الأسهم.

الدراسة الثالثة : غلاي نسيمه ،سنة (2010-2011)، تحمل عنوان فعالية حوكمت الشركات ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ،جامعة أبي بكر بلقايد، وهدفت هذه الدراسة إلى:

✓ إلقاء الضوء على مصطلح حوكمة الشركات و شروط تطبيقه وإظهار مناقبه في الشركات باختلاف طبيعتها.

✓ الوقوف على واقع الحوكمة في المؤسسات الجزائرية من خلال تشخيص حالة إطارها المؤسسي و آليات تطبيقها.

✓ إبراز دور حوكمة الشركات من خلال تحديد مختلف المبادئ و القواعد الجيدة لإدارة و مراقبة المؤسسة.

ومن أهم ما توصلت إليه النتائج :

-إن مفهوم حوكمة الشركات يساعد في القضاء على التعارض و تحقيق الانسجام و التوازن بين فئات المصالح المختلفة .

-شمول مفهوم حوكمة الشركات للعديد من الأبعاد سواء الاقتصادية أو القانونية أو الإدارية أو المحاسبية أو الاجتماعية أو الأخلاقية

-ازداد انتشار مفهوم حوكمة الشركات بصورة واسعة بعد حدوث الكثير من الأزمات و الأزمات الاقتصادية للكثير من الوحدات الاقتصادية

-القاسم المشترك بين المفاهيم المختلفة لمصطلح حوكمة الشركات هو الاهتمام بتطوير الأداء وتحقيق الإفصاح و الشفافية و الانضباط و العدالة.

هيكل الدراسة

لقد تم تقسيم الدراسة إلى (3) فصول بحيث جرى التقسيم على النحو التالي

➤ **الفصل الأول :** حوكمة الشركات تم تقسيمها إلى مبحثين وهما :

✓ **المبحث الأول :** مدخل عام للحوكمة و الذي تعرضنا فيه للنشأة ، المفهوم و عوامل ظهور حوكمة الشركات، ثم الأهمية و الأهداف .

✓ **المبحث الثاني :** محددات الحوكمة و آلياتها والتي شملت ،المحددات و الآليات ، خصائص الحوكمة وركائزها ، ثم مبادئها .

➤ **الفصل الثاني :** القدرة التنافسية وتم تقسيمها إلى مبحثين وهما :

✓ **المبحث الأول :** مدخل إلى التنافسية و الميزة التنافسية ،والذي تعرضنا فيه إلى مفهوم التنافسية و أنواعها ، الأهمية و الأهداف ،مفهوم الميزة التنافسية ،الخصائص ، و المصادر .

✓ **المبحث الثاني :** مفهوم القدرة التنافسية و الذي تطرقنا فيه إلى تعاريف حول القدرة التنافسية ، أسس تطوير القدرة التنافسية ومحدداتها ، مظاهر القدرة التنافسية و العوامل المؤثرة فيها ، دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية .

أما **الفصل الثالث :** هو عبارة عن دراسة التطبيقية لمؤسستين إقتصاديتين بولاية سعيدة هما : مؤسسة المياه المعدنية (سعيدة) ، (مؤسسة الأكياس بعين الحجر) .

الفصل الأول: حوكمة الشركات

الفصل الأول: حوكمة الشركات

مقدمة الفصل:

تعد الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة، والتي أخذت في الانتشار على الساحة الدولية في الآونة الأخيرة. ولقد تعاضم الاهتمام بهذا المفهوم في الاقتصاديات المتقدمة والناشئة على حد سواء. إن موضوع الحوكمة حاز على قدر كبير فقد حرصت الكثير من المؤسسات على دراسته ومن أهم هذه المؤسسات صندوق النقد الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية....، وعليه فقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين ستساعدنا على فهم حوكمة الشركات.

المبحث الأول: مدخل عام لحوكمة الشركات

- لم تنشأ الحوكمة عشوائياً، بل إستلزمتهما حاجة ، ودفعت إليها رغبة ،وأصبحت بحكم الضرورة مطلب حياة وأساس تواجد المشروعات في عصر العولمة، ومن ثم تفاعلت معها كافة الكيانات الإدارية كنتيجة منطقية للواجب و ثقافة الالتزام، و الرغبة في التفوق والتقدم،وهو ما سيتم التعرض له في هذا المبحث.

المطلب الأول: نشأة و مفهوم حوكمة الشركات

1/ نشأة و تطور حوكمة الشركات

يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ريان السفينة الإغريقية و مهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج و الأعاصير والعواصف وما يمتلكه من قيم و أخلاق نبيلة و سلوكيات نزيهة شريفة في الحفاظ على أرواح و ممتلكات الركاب و رعايته و حمايته للأمانات و البضاعة التي في عهده و إيصالها لأصحابها و دفاعه عنها ضد القراصنة و ضد الأخطار التي تتعرض لها أثناء الإبحار فإذا ما وصل بها إلى ميناء الوصول ثم عاد إلى ميناء الإبحار من مهمته سالماً، أطلق على هذا الريان (Good Governer) و التي تعني المتحكوم الجيد ، كما انه لا يوجد ترجمة عربية تنطبق تماماً على كلمة (الحوكمة)

كما جاء بمعناها باللغة الانجليزية (Governance) و مثل هذا دفع بعض الدول مثل ألمانيا و فرنسا إلى استخدام نفس المصطلح الانجليزي و بذات الحروف مع تغيير في طريقة نطقها و لفظها إلا انه في عام 2003 أصدر مجمع اللغة العربية اعتماده لهذا اللفظ (الحوكمة) "في رأينا أن الترجمة العربية (الحوكمة) للمصطلح الانجليزي ترجمة صحيحة مبني و معنى ، فهي أولاً جاءت وفق الصياغة العربية لمحافظة على الجذر و الوزن و هي ثانياً تؤدي إلى المعنى المقصود بالمصطلح الانجليزي و هو تدعيم مراقبة نشاط الشركة و متابعة أداء القائمين عليها و اعتماد هذا المصطلح بصورته تلك من شأنه إن يضيف جديداً إلى الثورة المصطلحية للغة العربية في العصر الحديث¹

تعود جذور حوكمة الشركات إلى Berle et Means اللذان يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة و ذلك في عام 1932 . وتأتي آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين

¹ وليد ناجي الخيالي، حسين عبد الجليل آل غزوي: حوكمة الشركات و أثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية ، مركز الكتاب الأكاديمي ،عمان ، الأردن ، الطبعة 2015 ، الصفحة 23 -24 .

الفصل الأول: حوكمة الشركات

مديري و مالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة . وفي عام 1937 نشر Ronald Coase أول مقال يبين فيه طريقة التوفيق بين الملاك و المسيرين للشركة. كما تطرق كل من Jensen et Mackling سنة 1976 وكذا William Oliver Wil سنة 1979 إلى مشكلة الوكالة ، حيث أشاروا إلى حتمية حدوث صراع بالشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية و الإدارة ، و في هذا السياق أكدوا على إمكانية حل مشكل الوكالة من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات . وازداد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات حيث حرصت عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل و الدراسة ، و على رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد و البنك الدولي ، المركز الدولي للمشروعات الخاصة و منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية¹ . أما في المنظمة العربية فتعد جمهورية مصر دولة عربية رائدة في مجال تطبيق قواعد و مبادئ حوكمة الشركات ، و تشير الدراسات إلى أنه في عام 2001 تم انتهاء من أول تقرير لتقييم حوكمة الشركات في مصر ، و الذي قام به البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال ، وبورصة أوراق المالية إضافة إلى انه هناك جهود و محاولات مماثلة في بعض الدول العربية مثل لبنان ، الأردن ، تونس ، المغرب و بعض دول الخليج العربي.²

¹ سهير ابراهيم الشمولي ، حوكمة الشركات ، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2016م - 1437 هـ ، ص 178 .

² بتول محمد نوري ، علي سلمان ، حوكمة الشركات و دورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة المستنصرية ، كلية الإدارة و الاقتصاد، ص 6 .

2/ تعريف حوكمة الشركات :

أ/ **تعريف الحوكمة لغويا** : هو الإصلاح يعني عملية التحكم و السيطرة من خلال قواعد و أسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، و تشير كتب أخرى إلى أنها كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل و السيطرة ، ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغويا نظام و مراقبة بصورة متكاملة و علانية تدعيما للشفافية و الموضوعية و المسؤولية¹ ، وعليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها²:

✓ **الحكمة**: و ما تقتضيه من التوجيه و الإرشاد.

✓ **الحكم**: و ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط و القيود التي تتحكم في السلوك.

✓ **الاحتكام** : ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية و ثقافية و خبرات تم الحصول عليها من خلال التجارب السابقة .

✓ **التحاکم** : طلبا للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة و التلاعب بمصالح المساهمين .

ب/ **تعريف الحوكمة اصطلاحا** : لم تتفق الكتابات حول مفهوم واضح و محدد لمصطلح حوكمة الشركات ، حيث أخذ المفكرون و الباحثون و كذا المنظمات الدولية و المهنية بالتسابق لتعريفها ، وقد رجع تنوع التعريف إلى التداخل في العديد من الأمور التنظيمية و الاقتصادية ، و المالية ، و الاجتماعية.

وفيما يلي تقديم لبعض التعاريف المتعلقة بحوكمة الشركات التي قدمت من طرف المنظمات و الهيئات الدولية :

❖ **تعريف مؤسسة التمويل الدولية: (IFC)** : " بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات و التحكم في أعمالها"³ .

❖ **ويصف تقري " cadbury " سنة 1992 حوكمة الشركات** " بأنها نظام بمقتضاه تدار المؤسسات و تراقب " .

¹ عدنان بن حيدر بن درويش ، حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة ، الطبعة 2007 ، ص 13 .

² مسعود دراوسي ، ضيف الله محمد الهادي ، ملتقى حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، عنوان المداخلة " فعالية و أداء المراجعة الدخيلة في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، جامعة سعد دحلب ، بليدة ، يومي 6 - 7 ماي 2012 ، ص 04 " .

³ هوام جمعة ، لعشوري نوال ، ملتقى وطني حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع، رهانات و آفاق) ، مداخلة بعنوان " دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية ، جامعة باجي مختار عنابة ، ص 05 .

❖ تعريف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD): "هي النظام الذي يوجه و يضبط أعمال المؤسسة ، حيث يصف و يوزع الحقوق و الواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسات مثل : مجلس الإدارة ، الإدارة ، المساهمين و ذوي العلاقة ، و يضع القواعد و الإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة ، كما يضع الأهداف و الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها و أسس المتابعة لتقييم و مراقبة الأداء"¹.

❖ أما مركز المشروعات الدولية الخاصة فاعتبرها : " الإطار الذي تمارس فيه المؤسسات وجودها ، و تركز الحوكمة على العلاقة فيما بين الموظفين و أعضاء مجلس الإدارة ، و المساهمين ، و أصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية ، و كيفية التوغل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة"².

❖ الحوكمة هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة و مراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية و النزاهة و الصراحة .

❖ وتعرف أيضا: "بأنها الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها وتتركز على العلاقات فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمين و أصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة"³.

و بشكل عام فإن الحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في الشركة (أعضاء مجلس الإدارة ، الإدارة التنفيذية ، المساهمين ،... الخ) بهدف تحقيق الشفافية و العدالة و مكافحة الفساد و منح حق مسائلة إدارة الشركة لحماية المساهمين و التأكد من أن الشركة تعمل على تحقيق أهدافها و استراتيجياتها الطويلة الأمد⁴.

¹ طلحة أحمد ، أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية ، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير ، جامعة عمار ثليجي بالأغواط ، السنة الجامعية 2011-2012 ، ص 15 .

² حسين يرقى ، عمر علي عبد الصمد ، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر و سبل تفعيلها ، ورقة بحث ، جامعة المدية ، ص 04 أخذ من الموقع iepedia.com/arab/wp-content/upload/2011/07/

³ أحمد علي خضر ، حوكمت الشركات ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، طبعة الأولى ، سنة 2012 ، ص 75 .

مركز أبو ظبي للحوكمة ، سلسلة نشرات التثقيفية ، أساسيات الحوكمة : مصطلحات و مفاهيم ، ص 05 ، أخذ من الموقع

⁴ <http://www.adccg.ae/Arabic/MediaCenter/Pages/View-Publications.aspx?PublicationID=24> .

المطلب الثاني : عوامل ظهور الحوكمة وأسباب انتشارها

تجدر الإشارة إلى أن إضافة الحوكمة للشركات هو من باب الحالة الغائية ، فالحوكمة مطلوبة في جميع المنظمات التي تنفصل فيها الملكية عن الإدارة وتلك التي يتعدد وينتشر أصحاب المصالح فيها وهذا ينطبق على الشركات المساهمة الخاصة وعلى شركات القطاع العام وعلى الوحدات الحكومية والمنظمات غير الحكومية.

وإذا كانت هذه المؤسسات موجودة منذ زمن طويل، فإنه طرأت عليها عوامل جديدة أفرزتها العولمة جعلت الحوكمة تأخذ مكان الصدارة في الاهتمام العالمي ومن أهم هذه العوامل مايلي:

أ- التغيرات في وضع المساهمين: كان المستثمرون في السابق يشترون أسهم الشركات المحلية، وبالتالي كان من السهل عليهم متابعة أعمال الشركات التي يساهمون فيها، أما في ظل العولمة وما أتاحتها من الإمكانية لأي مستثمر أن يشتري أسهما لأي شركة في أي مكان في العالم، فإنه يصعب عليه متابعة أعمال هذه الشركات بطريقة مباشرة، وبالتالي جاءت الحوكمة لتوفير الحماية للمساهمين خاصة الأقلية منهم والأجانب.

ب - الانفتاح في مجال الأسواق المالية على مستوى العالم جعل حركة تداول الأسهم مستمرة، وأصبح الهدف من شراء الأسهم لدى الغالبية هو إعادة بيعها لجني فروق الأسعار، التي يخضع تحديدها لسلوك المضاربة، وبالتالي فقدت صلة المشاركة لدى المساهمين لدرجة أن البعض يقول: إن المقولة الشائعة التي تعني أن المساهمين هم المالكون للشركات المساهمة الكبيرة ماهي إلا عبارة مضللة، فهم مالكون للأسهم وليس للشركة.

ج - سيطرة المديرين التنفيذيين على مقدرات الشركة واستغلالها لصالحهم بالدرجة الأولى وذلك إما لضعف مجالس الإدارة أو بالتواطؤ معه ، خاصة الذي يكون أعضاؤه من كبار المساهمين، وبالتالي تحقق متنباً به آدم سميث في كتابه «ثروة الأمم» عام 1776 حيث قال: إن مديري الشركات المساهمة لا يمكن أن يتوقع منهم مراقبتها بنفس الحماس الذي يراقب فيه الشركاء في شركة خاصة مصالحهم عادة، ذلك لأن هؤلاء المديرين يقومون بإدارة أموال الغير وليس أموالهم الشخصية الخاصة، ومن الطبيعي أن يستتبع هذا شيوع الإهمال والتفريط بشكل أو بآخر في إدارة شؤون هذه الشركات¹

¹ د: محمد عبد الحليم عمر ، حوكمة الشركات ، تعريف مع إطلالة إسلامية ، ورقة عمل أساسية ، الحلقة النقاشية الثالثة و الثلاثون ، جامعة الأزهر

2005، ص 05. مأخوذة من الموقع <http://www.kantakji.com/governance.aspx>

الفصل الأول: حوكمة الشركات

د- شراسة المنافسة بين الشركات التي تقوم على الإستراتيجية العسكرية التي تعنى إلحاق الهزيمة بالعدو, والعدو هنا هو الشركات المنافسة, وإلحاق الهزيمة بها هو العمل بكل السبل لإقصائها من سوق السلعة أو النشاط, وكل ذلك جعل السوق ساحة حرب لإمكان ارتزاق مما عمق تعارض المصالح حتى بين المساهمين والإدارة التنفيذية وسائر أصحاب المصالح الآخرين, ومن هنا كانت الحاجة ماسة لوجود ضوابط لتنظيم العلاقات بين هذه الأطراف وهو ماتعمل الحوكمة على إيجادها.

ه- الفساد الذي استشرى في المجال الإقتصادي والمالي وأدى إلى سلسلة من الانهيارات وحالات الإفلاس العديدة لكبريات الشركات والمؤسسات في العالم من أبرزها مايلى:

- 1- انهيار وإفلاس بنك الاعتماد التجاري الدولي عام 1991 بحجم خسائر بلغت حوالي 60 مليار دولار أمريكي من أموال المودعين من مختلف دول العالم.
- 2- انهيار وإفلاس مؤسسة الادخار والإقراض الأمريكية عام 1994 بخسارة قدرت بمبلغ 179 مليار دولار.

3 - الأزمة التي حدثت في دول جنوب شرق آسيا عام 1997 وأدت ليس فقط إلى إفلاس بعض الشركات, وإنما إلى انهيار اقتصاديات الدول ذاتها.

4 - إنحيار وإفلاس شركة إنرون للطاقة التي تعمل في مجال توزيع الغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وغطت أعمالها نحو 40 دولة ووصل حجم تعاملاتها إلى أكثر من 100 مليار دولار أمريكي, ووصل سعر السهم فيها إلى حوالي 86 دولارا للسهم, وفي عام 2001 إنهارت الشركة حيث خسر المستثمرون فيها حوالي 60 مليار دولار بعد أن هبط سعر السهم فيها إلى أقل من 45 سنتا.

5 - انهيار وإفلاس شركة وورلد كوم للاتصالات ثاني أكبر شركة في هذا المجال ولها سبعين فرعا في نحو 65 دولة. وهكذا توالى سلسلة الانهيارات للعديد من الشركات الكبرى في جميع أنحاء العالم.

- الفساد الإداري: المنسوب للمديرين التنفيذيين باستغلال أموال الشركات لصالحهم

- الفساد المالي: المنسوب للمسؤولين في البورصات بالتعامل في أسهم هذه الشركات بالاحتيايل والعمليات الصورية.

الفصل الأول: حوكمة الشركات

- الفساد المحاسبي: المنسوب لمراقبي الحسابات في مكاتب المراجعة الدولية بالإقرار بصحة الحسابات والقوائم المالية لهذه الشركات على خلاف الحقيقة.

- الفساد السياسي: والذي ظهر بتقديم إدارة الشركات رشاًوى مباشرة أو بصورة غير مباشرة بالإنفاق على الحملات الانتخابية لكبار المسؤولين السياسيين في الدولة لشراء ذمهم مقابل التغاضي عن التصرفات غير الأخلاقية للإدارة في أموال الشركة.¹

المطلب الثالث: أهداف حوكمة الشركات و أهميتها

أولاً: أهداف حوكمة الشركات

- تلعب الحوكمة دوراً مهماً في تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي :
- ✓ محاربة الفساد بكل صورة سواء كان فساداً مالياً، محاسبياً، سياسياً
- ✓ تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات الشركات و الإجراءات المحاسبية و المراجعة المالية على النحو الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة.²
- ✓ تشجيع تدفق الأموال و جذب الاستثمارات
- ✓ العدالة و الشفافية و المعاملة النزيهة لجميع الأطراف ذوي المصلحة المشتركة
- ✓ منع استغلال السلطات المتاحة من تحقيق مكاتب غير مشروعة و المتاجرة بمصالح المؤسسة و المساهمين و أصحاب المصالح
- ✓ حماية حقوق المساهمين بصفة عامة سواء كانوا أقلية أو أغلبية

كما لها دور أساسي يتمثل فيما يلي:

* حماية حقوق المساهمين: وذلك من خلال الاحتفاظ بالسجلات لتثبيت ملكيتهم بالأشهم و الشفافية بالمعلومات و تقديمها في الوقت المناسب، فضلاً عن ضمان حقوق المساهم بما في ذلك حق انتخاب مجلس الإدارة و الحصول على حصة من الأرباح السنوية.

¹ محمد عبد الحليم عمر، مرجع سابق، ص 06-07.

² بن طاهر حسين، بوطلالة محمد، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات، كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، مداخلة بعنوان "دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية و الإفصاح و جودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي"، يومي 06-07 جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 06

الفصل الأول: حوكمة الشركات

*تحقيق العدالة: و تعني الاعتراف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح بالشركة و بالشكل الذي يضمن تحقيق العدالة و المساواة بين المساهمين سواء كانوا داخل أو خارج الشركة

* حماية مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالشركة: و هذا ما يتطلب زرع روح الانتماء و الولاء للمتعاملين مع الشركة و في مقدمة ذلك العاملين بها.

*توفير المعلومات و دعم سلامة قنوات الاتصال : أن توفير المعلومات المفيدة ذات حقائق المتمثلة بالدقة و الملائمة للجميع الأطراف ذات العلاقة بعمل الشركة كل ذلك يعكس سلامة وصحة التحكم المؤسسي في الشركة فضلا عن سلامة أنظمة الرقابة الداخلية و الخارجية و تطبيق القواعد و القوانين كلها تدعم حوكمة الشركات و بما ينعكس في سلامة أداء الشركة .

*إستراتيجية الشركة : تنتهج الشركات مجموعة من الاستراتيجيات التي تستهدف من ورائها البقاء ضمن دائرة المنافسة و تحقيق الميزة التنافسية من خلال إضافة قيمة لها في القطاع أو السوق الذي تعمل به . إذ يتم من خلالها تحديد نقاط القوة و الضعف في الشركة وفعاليتها مع الفرص و التهديدات البيئية و باعتماد منهجية التحليل الاستراتيجي¹

وتسعى حوكمة الشركات من خلال الأهداف إلى تحقيق ما يلي :

1/ تحسين أداء الشركات .

2/ وضع الأنظمة الكفيلة لمعالجة الغش و تضارب المصالح و التصرفات غير المقبولة ماديا و أدائيا و أخلاقيا .

3/ وضع أنظمة لإدارة الشركة وفقا لهيكل يحدد توزيع كل الحقوق و المسؤوليات فيما بين (المشاركين) مجلس الإدارة و المساهمين .

4/ وضع القواعد و الإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل الشركة لتحقيق أهدافها .

سهير إبراهيم الشمولي ، مرجع سابق ، ص 113 .¹

5/ وضع أنظمة الرقابة على إدارة الشركات و أعضاء مجلس إدارتها .¹

ثانيا :أهمية حوكمة الشركات :

تزداد أهمية الحوكمة في إدارة الشركات من أجل تحقيق الثقة في المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية و ذلك بغرض حماية مستخدميها خاصة المساهمين المتعاملين في سوق الأوراق المالية و تعد الحوكمة من أهم العمليات الضرورية اللازمة لأداء أي مؤسسة لوظائفها بأكمل وجه و تظهر أهميتها في محاربة الفساد الداخلي و عدم السماح بوجوده و القضاء عليه و ضمان تحقيق النزاهة و الاستقامة لكافة العاملين بالمؤسسة و تعتبر الحوكمة أداة جيدة تمكن من حسن إدارة المؤسسات و من هنا يمكن أن نقسم أهمية حوكمة الشركات إلى النواحي التالية :

1- الأهمية من الناحية القانونية : يهتم رجال القانون بأطر و آليات حوكمة المؤسسات لأنها تعمل

على الوفاء بحقوق الأطراف المتعددة بالمؤسسة ، إذ تضم هذه الأطراف حملة الأسهم و مجلس الإدارة و المديرين و العاملين و المقرضين و البنوك و أصحاب المصالح الآخرين ، ولذا فان التشريعات الحاكمة واللوائح المنظمة لعمل الشركات تعد حجر الأساس لأطر و آليات حوكمة الشركات ، فمثلا يعتبر وجود نظام لحقوق الملكية يحترم حقوق الملكية الخاصة واحدا من أهم المؤسسات الأساسية الضرورية لاقتصاد ديمقراطي يقوم على أساس السوق ولذا من الضروري أن تضع قوانين ولوائح حقوق الملكية معايير بسيطة وواضحة تحدد بدقة من يمتلك ماذا ؟ كما تحدد كيفية الجمع بين هذه الحقوق وتبادلها ، وأن تضع أيضا معايير لتسجيل المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وبتكلفة معقولة ، كما يجب أن تكون القوانين واللوائح واضحة ومفهومة لدى الجمهور ، وأن يعرف الناس كيفية امتلاك الأصول واستخدامها وتبادلها ، ومن ناحية أخرى فإن النقص في المؤسسات التي تضمن حقوق الملكية يمنع الشركات من تحقيق اللامركزية والتخصص وإبرام العقود منع شركات منافسة وتقديم أقساط تأمين معقولة وجذب الاستثمارات.

كما أن غياب القوانين واللوائح التي تضمن تنفيذ العقود يؤدي إلى انخفاض كبير في صفقات الأعمال ، لذا من الواجب أن تضمن هذه المؤسسات القوانين واللوائح حماية الموردين و الدائنين والعاملين وأصحاب الأعمال وغيرهم².

¹ بتول محمد نوري ، علي خلف سلمان ، مرجع سابق ، ص 09.

² غلاي نسيمة :فعالية حوكمة الشركات، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، 2011/2010 ص 57-58.

2- الأهمية من الناحية الاجتماعية :

إن مفهوم حوكمة الشركات في معناه الأشمل لا يقتصر على الشركات الاقتصادية ولكن يمتد ليشمل كل المؤسسات العاملة في المجتمع سواء كانت مملوكة للقطاع العام أو الخاص ، والتي يرتبط نشاطها بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة، والتي تؤثر على رفاهية الأفراد و المجتمع ككل¹.

3- الأهمية من الناحية الاقتصادية:

والتي يمكن حصرها في خفض تكاليف المعاملات والتي تكمن في تكاليف التنظيم وإدارة الأعمال وتحدد طريقة النشاط الاقتصادي كما لها تأثير قوي على تخطيط الأعمال ونشاط الاستثمار.

إن التأكيد على تكاليف المعاملات يعتبر أهم مشكل تعاني منه المؤسسات وذلك لوجود علاقة وثيقة بين التكاليف والمؤسسات ، فالمؤسسات تقدم الهيكل الذي يتم بداخله تنظيم الأعمال وتحدد إطار وطريقة تفاعل المؤسسات مع عمالها ومورديها ومموليها، وتحدد قواعد اللعبة التي تؤثر بدورها على تكاليف الصفقات التي تواجه الشركات.

4- أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات:

*تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة ومجلس الإدارة و المساهمين².

*تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف الشركة التي تراعي مصلحة المساهمين.

¹ بلحمو خديجة: أهمية أصحاب المصالح في حوكمة الشركات ،مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير،جامعة أبي بكر بلقايد،تلمسان 2011-2012 ص09.

غلاي نسيمة ، مرجع سابق ص 59

*تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين "بالأخص المستثمرين الأجانب " لتمويل المشاريع التوسعية، فإذا كانت الشركات لا تعتمد على الاستثمارات الأجنبية، يمكنها زيادة ثقة المستثمر المحلي وبالتالي زيادة رأس المال بتكلفة أقل "

*تحظى الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم.

5- أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:

*يتيح تقدم الشركة وجذب العديد من الاستثمارات المحلية و الأجنبية زيادة معدلات نمو.

*زيادة الشفافية والدقة في القوائم المالية مما يترتب عليه زيادة ثقة المستثمرين بها والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الاقتصادية.

*تخفيض درجة المخاطر المتعلقة بالفضائح المالية والإدارية التي تواجهها الشركة .

*تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل: حق التصويت ، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل.

المبحث الثاني : محددات الحوكمة و آلياتها

المطلب الأول : محددات الحوكمة و آلياتها

➤ محددات حوكمة الشركات :

تعمل محددات حوكمة الشركات على زيادة الثقة عي الاقتصاديات الوطنية ، و تفعيل و تعميق دور أسواق المال في تعبئة المدخرات من جهة ، ورفع معدلات عوائد الاستثمار من جهة أخرى بالإضافة إلى حماية حقوق صغار المستثمرين وتشجيع القطاع الخاص ومؤسساته على النمو و رفع قدرته التنافسية و المحددات الأساسية لحوكمة الشركات تتمثل فيما يلي¹ :

¹الجوزي جميلة، "دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية"، محاضرة ، جامعة الجزائر ،ص 06. مأخوذ من الموقع

<http://www.kantakji.com/governance.aspx>

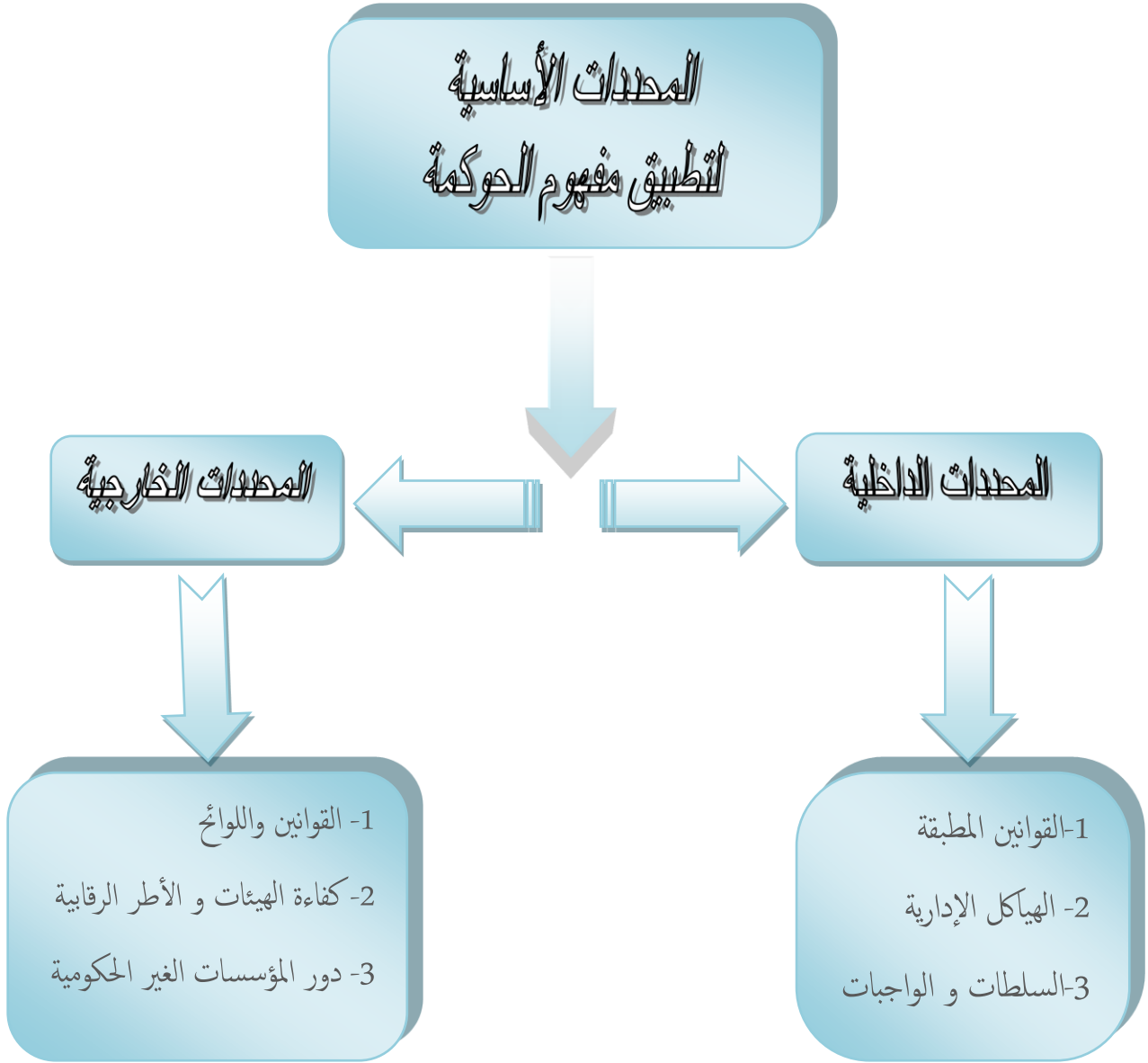
أ/ محددات داخلية :

تشمل المحددات الداخلية القوانين و اللوائح داخل الشركة ، وتتضمن وضع هيكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركة و توزيع المسؤوليات و السلطات و الواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة ، مثل مجلس الإدارة و الإدارة و المساهمين و أصحاب المصالح و ذلك بالشكل الذي يؤدي إلى عدم وجود تعارض في المصالح بين هذه الأطراف¹

ب/ محددات خارجية :

و تشمل المناخ العام للاستثمار في الدولة و المتمثل المثال في القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال و الشركات و تنظيم المنافسة و منع الممارسات الاحتكارية و الافلاس) ، وكفاءة القطاع المالي (البنوك و سوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات ، ودرجة تنافسية أسواق السلع و عناصر الانتاج ، و كفاءة الأجهزة و الهيئات الرقابية (هيئة سوق المال و البورصة) في أحكام الرقابة على الشركات ، بالإضافة الى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة و المراجعة و التصنيف الائتماني في الاستشارات المالية و الاستثمارية ، و ترجع أهمية المحددات الخارجية الى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين و القواعد التي تضمن حسن ادارة المؤسسة ، و التي تقلل من التعارض بين العوائد الاجتماعية و العوائد الخاصة.²

طلحة أحمد ، مرجع سابق ،ص 33¹
أمير فرج يوسف، حوكمة الشركات ، دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية ، بدون طبعة ، ص 50/49²



الشكل رقم 01 : المحددات الأساسية للحوكمة

المصدر: ماجد إسماعيل أبو حماد، مذكرة ماجستير، أثر تطبيق الحوكمة على الإفصاح الخاسبي وجودة التقارير المالية، جامعة الإسلامية - غزة - 2009، ص 28.

■ آليات الحوكمة :

أ/ الآليات الداخلية لحوكمة الشركات : تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة و فعالية

الشركة ، و اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة و يمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية .

أولا/مجلس الإدارة : يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة ، إذ انه يحمي رأس المال المستثمر في

الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة ، و ذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين و إعفاء و مكافأة

الإدارة العليا ، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفعالية في وضع إستراتيجية الشركة ، و يقدم الحوافز المناسبة

للإدارة ، و يراقب سلوكها و يقوم أدائها ، و بالتالي تعظيم قيمة الشركة ¹ .

- ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة ، وفي ذات

الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار ، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها

الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية و البيروقراطية في شؤونها ، و تقوم باختيار الإدارة العليا ، فضلا عن

الإشراف المستمر على أداء الشركة و الإفصاح عن ذلك . ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في

التوجه و المراقبة ، يلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين أبرزها ما يلي :

- **لجنة التدقيق** : لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية ، و

المحلية المتخصصة و الباحثين ، خاصة بعد الاخفاقات و الاضطرابات المالية التي حصلت بالشركة العالمية ، و

يرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة و

الشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات و كذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي و زيادة

استقلاليتها ، فضلا عن دورها في التأكيد على التزام مبادئ حوكمة الشركات ² .

¹ حساني رقية ، مروى كرامة ، حمزة فاطمة ، ملتقى وطني حول آليات حوكمة الشركات و دورها في الحد من الفساد المالي و الاداري ، جامعة

محمد خيضر بسكرة ، يومي 07/06 ماي 2012 ، ص 18 .

² بروش زين الدين ، هيمي جابر " ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الاداري ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ،

يومي 07/06 ماي 2012 ، ص 14 .

الفصل الأول: حوكمة الشركات

ويمكن تعريفها أنها اللجنة منبثقة من مجلس الإدارة و عضويتها تقتصر فقط على الأعضاء الغير التنفيذيين و اللذين لديهم خبرة في مجال المحاسبة و المراجعة و تكون مسؤولة عن عملية إعداد القوائم المالية و مراجعة وظيفتي المراجعة الخارجية و الداخلية و أيضا مراجعة الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات .

- لجنة التعيينات : يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة و الموظفين من بين أفضل المرشحين اللذين تتلاءم مهاراتهم و خبراتهم مع المهارات و الخبرات المحددة من الشركة ، و لضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الادارة و بقية الموظفين فقط وضعت هذه اللجنة مجموعة من الواجبات من بينها :

1/ أن تقوم اللجنة مع بقية أعضاء مجلس الإدارة بتقويم المهارات المطلوبة للشركة باستمرار

2/ يجب على اللجنة إن تضع آليات شفافة للتعيين.¹

- لجنة المكافآت : وهي لجنة مكونة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين ، تقوم بوضع المكافآت الإدارية العليا ، و مجلس الإدارة و من مهامها :²

1/ تحديد المكافآت و المزايا الأخرى للإدارة العليا و مراجعتها وتوصية مجلس الإدارة للمصادقة عليها

2/ وضع سياسات الإدارة برامج مكافآت الإدارة العليا ومراجعة هذه السياسات بشكل دوري

3/ اتخاذ خطوات لتعديل برامج المكافآت للإدارة العليا التي ينتج عنها دفعات لا ترتبط بشكل معقول بأداء عضو الإدارة العليا

4/ وضع سياسات لمزايا الإدارة و مراجعتها باستمرار

ثانيا/ التدقيق الداخلي : تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة و ذلك بزيادة قدرة المواطنين على مسائلة الشركة ، حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصدقية ، العدالة ، تحسين سلوك الموظفين و العاملين في المؤسسات المملوكة للدولة و تقليل مخاطر الفساد الإداري و المالي .

¹ شندارلي براهم فلة ، مساهمة آليات الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، جامعة محمد خيضر -بسكرة - 2013/2012 ، ص 46 .

² قريشي العيد ، وليد بن تركي ، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الاداري ، مداخلة بعنوان دور تطبيق آليات حوكمة الشركات في التقليل من الفساد المالي و الإداري ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، يومي 07/06 ماي 2012 ، ص 16 .

* الآليات الخارجية لحوكمة الشركات :

➤ **التدقيق الخارجي** : يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية ، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات ، و ليس مقبوليتها فقط ، و مع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة و على وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي و الاستمرار في تكليفه يمثل التدقيق الخارجي حجز الزاوية لحوكمة جيدة للشركات المملوكة للدولة إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه الشركات على تحقيق المساءلة و النزاهة و تحسين العمليات فيها ، و يغرسون الثقة بين أصحاب المصالح و الموظفين بشكل عام¹

➤ **التشريع و القوانين** : غالبا ما تشكل و تؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين اللذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة . لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة ، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية ، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم²

➤ **الاندماجات و الاكتسابات** : مما لاشك فيه إن الاندماجات و الاكتسابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم ، لان الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال) ، و بدونها لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال ، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج.³

➤ **التهديد بالاندماج العدواني** : وهي إحدى آليات الحوكمة التي انتشرت في الولايات المتحدة الأمريكية كأداة رقابية على مديري الشركات ، و تقوم فكرة هذه الآلية على أساس قيام الشركة بتقديم العرض لدمج شركة أخرى لا يعمل مديروها لصالح ملاكها من خلال طرد المديرين القائمين على إدارتها أفضل لتحقيق أرباح .

¹ عباس حميد التميمي ، ملخص البحث موسوم :آليات الحوكمة و دورها في الحد من الفساد المالي و الإداري في الشركات المملوكة ، مأخوذة من الموقع <http://www.academia.edu/16670319/>.

² حماد نورا لدين ، ساسي فاطيمة "ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، مداخلة بعنوان دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي و الإداري للقطاع الخاص الجزائري ،جامعة محمد خيضر -بسكرة- يومي 07/06 ماي 2012 ، ص 08 .

³ حساني رقية، مرجع سابق ،ص 20 .

المطلب الثاني : خصائص الحوكمة و ركائزها

أولا : خصائص الحوكمة

- ✓ الانضباط : أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب و الصحيح .
- ✓ الشفافية : وتعني تقديم صورة حقيقية وواضحة لكل ما يحدث داخل كيان الشركة ، مثل الإفصاح عن أهدافها المالية ، نشر القوائم المالية و التقارير السنوية في الوقت المناسب ، و تقديم الحسابات طبقا لمبادئ المحاسبية العامة المقبولة دوليا¹

فالشفافية يمكن أن تتحقق من خلال:

* الإفصاح عن الأهداف المالية

* نشر التقارير المالية في الوقت المناسب

* عدم تسرب المعلومات قبل الإعلان عنها

- ✓ الاستقلالية: و تعني عدم وجود تأثيرات و ضغوط غير لازمة للعمل و التي تتحقق من خلال:²

* وجود رئيس مجلس الإدارة مستقل عن الإدارة العليا

* وجود مجلس إدارة إشرافي مستقل عن مجلس الإدارة التنفيذي

* وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس الإدارة المستقل

✓ المساءلة: أي إمكانية تقييم و تقدير أعمال مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية

✓ العدالة: أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة

✓ المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة

¹ براهيمة كززة ، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة قسنطينة ،

2014/2013 ، ص 10.

² صديقي خضرة ، الملتقى الدولي الثالث للمسؤولية الاجتماعية ومنظمات الأعمال ، مداخلة بعنوان المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة بشار ، يومي 14،15 فيفري 2012 ، ص 05.

✓ المسؤولية الاجتماعية : أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد¹

ثانيا : ركائز الحوكمة

حوكمة الشركات كأحد الأدوات الإصلاحية لإدارة الشركات تقوم على عدة مرتكزات تتمثل:

1- السلوك الأخلاقي:

نظرا لأهمية السلوك الأخلاقي داخل المؤسسات و دوره هام في تفعيل النظام الرقابي ، فقد أوصت العديد من الهيئات العلمية و المهنية المختصة بضرورة أن يتواجد بالمؤسسة دليل للسلوك الأخلاقي يركز على القيم الأخلاقية و النزاهة، يركز على ضرورة التزام العاملين بالقيم الأخلاقية التي تضمن حسن سمعة المؤسسة و مصداقيتها مع ضرورة التزامهم بالقيم و القوانين

2- الرقابة و المسائلة²:

إن الرقابة هي وظيفة التأكد من أن الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة، حيث أن الرقابة تتعلق بوضع هدف، و قياس الأداء و بالتالي اتخاذ الإجراء التصحيحي.

كما أن المراقبة هي عبارة عن مجموعة من التقنيات التي تقوم بتأمين النشاطات اليومية بغرض تحقيق الإستراتيجيات و تخفيض التكاليف.

نعني أيضا بالرقابة كل الوسائل و الإجراءات التي تستخدمها المؤسسة لحماية أصولها و موجوداتها ، وللتأكد من دقة البيانات المحاسبية و الإحصائية و ذلك من اجل رفع الكفاءة الإنتاجية و تحقيق الفعالية.

و يعتبر نظام الرقابة في الشركة بمثابة خط الدفاع الأول الذي يحمي مصالح المساهمين بصفة خاصة وكافة الأطراف ذات الصلة بالشركة بصفة عامة، حيث أن نظام الرقابة يوفر الحماية لعملية إنتاج المعلومات المالية التي يمكن الاعتماد عليها من قبل مجلس الإدارة فاتخاذ القرارات و أيضا المعلومات المتعلقة بالكفاءة و الفعالية لأنشطة الشركة و درجة الالتزام باللوائح والقوانين ، و لا شك أن ازدياد حالات الإفلاس و الفشل المالي للعديد من الشركات الأمريكية و الانهيارات و عدم استقرار بعض أسواق الأسهم في الآونة الأخيرة أدى إلي اهتمام بأنظمة الرقابة الداخلية با الشركات.

¹ بلعادي عمار، جاو حدو رضا ، ملتقى دولي أول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة " واقع ، رهانات و آفاق " مداخلة بعنوان دور حوكمة الشركات في ارساء قواعد الشفافية و الإفصاح ، جامعة أم البواقي ، يومي 08/07 ديسمبر ، ص 05 .

²غلاي نسيمه، مرجع سابق، ص70-71.

كما تعتبر المسائلة بمثابة تنمة لعملية الرقابة ، فهي جملة إجراءات ذات طبيعة قانونية و تنظيمية ، تتكفل المؤسسة بمسؤولية القيام بها ، و لقد اعتبر البنك الدولي في تقريره عن التنمية في الشرق الأوسط و شمال إفريقيا "المسائلة بكونها أساسا للحكم الجيد " و تتحقق من خلال:

- ممارسة العمل بعناية و مسؤولية و الترفع عن المصالح الشخصية.
- التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدودهم.
- وضع آليات تسمح بعقاب الموظفين التنفيذيين و أعضاء مجلس الإدارة.
- شفافية و عدالة التعامل في الأسهم من قبل أعضاء مجلس الإدارة.

3- إدارة المخاطر¹: من خلال وضع نظام لإدارة المخاطر، والإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصالح.

وتؤكد نفس الشركة أن وضع حوكمة الشركات موضع التنفيذ داخل الشركة يتطلب الإلتزام بمبادئ العشرة

التالية لضمان فعالية الحوكمة وهذه المبادئ هي :

- * تفعيل أصحاب المصلحة على أعمال الشركة .
- * ضمان تقارير للاستخدام العام ملائمة وموثوقة وكافية .
- * تجنب السلطة المطلقة في الإدارة العليا للمؤسسة .
- * تكوين متوازن لمجلس الإدارة .
- * ضمان وجود عناصر قوية ومستقلة لمجلس الإدارة.
- * وجود مجلس إدارة قوي ومشارك بفاعلية.
- * ضمان فعالية الرقابة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة .
- * ضمان الكفاءة و الإلتزام .
- * تقدير ورقابة المخاطر.
- * تواجد قوي للمراجعة.

ويمكن إلقاء الضوء على بعض تعاريف إدارة الأخطار من وجهة نظر بعض المفكرين²:

¹ بلحمو خديجة ، "مرجع سابق" ، ص 18-19.

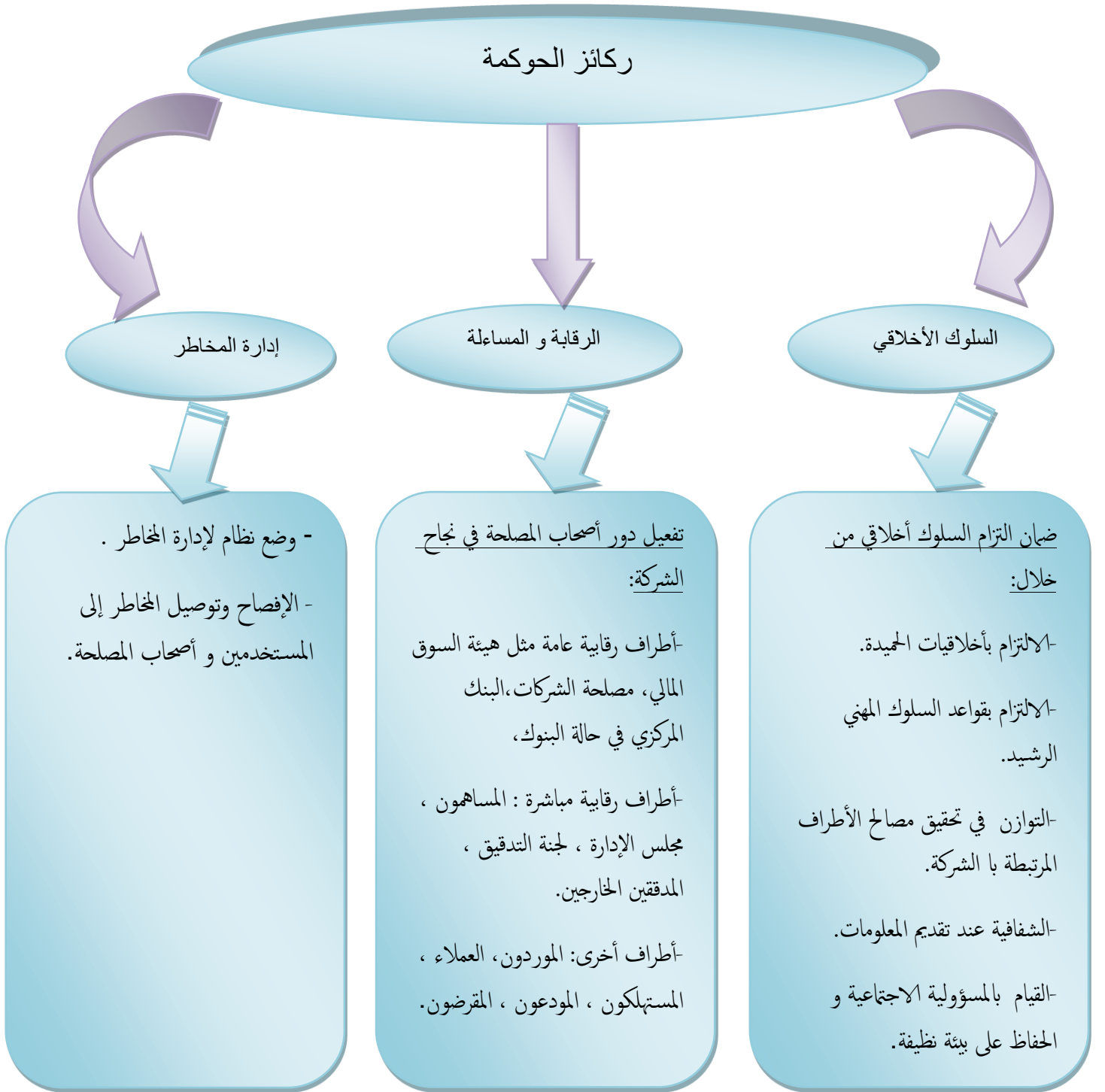
² غضبان حسام الدين، "محاضرات في نظرية الحوكمة" ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، طبعة 2015 ، ص 155-156.

الفصل الأول: حوكمة الشركات

*"منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة، وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة، أو تخفيض الأثر المالي للخسائر إلى الحد الأدنى".

*"عملية مدونة من قرارات متخذة وتطبيق لوسائل تمكن من تقليص أثر الإختلالات الداخلية و الخارجية التي تضغط على كل المنظمات، عملية اتخاذ القرارات تتضمن ثلاث مراحل : تحليل ، معالجة ، ومراجعة. التنفيذ يكون على أساس أن مسير المخاطر مضطلع بالمكونات الأربعة لأي وظيفة إدارية : تخطيط ، تنظيم، تحفيز، ومراقبة.

*"تعد إدارة المخاطر من الوظائف الأساسية في المؤسسة نظرا للأهمية البالغة التي تكتسيها و كذلك لمساهمتها في تحقيق أهدافها.



الشكل رقم 02 : ركائز حوكمة الشركات

المصدر: بريش عبد القادر ، حمو محمد،الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية ، مداخلة بعنوان البعد السلوكي و الأخلاقي لحوكمة الشركات و دورها في التقليل من آثار الأزمة المالية ،جامعة فرحات عباس ،سطيف ،ص4.

المطلب الثالث : مبادئ حوكمة الشركات

لتحقيق أهداف الحوكمة ، لابد من توافر قواعد راسخة تساهم في إقامة نظام سليم يعزز فرص النجاح و الإصلاح الاقتصادي و التنظيمي للشركات ، فقد وضعت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية مجموعة من الإرشادات و المعايير عرفت باسم(مبادئ حوكمة الشركات) ، وأصبح تطبيق هذه المبادئ وسيلة لتعزيز الثقة في الشركات .

وتعرف مبادئ حوكمة الشركات بأنها مجموعة الأسس و الممارسات التي تطبق بصفة خاصة على الشركات المساهمة ، وتتضمن الحقوق و الواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة ، و المبادئ التي سنقوم بدراستها هي المبادئ المعتمدة من طرف منظمة تعاون اقتصادي و التنمية في السنة 2004

المبدأ الأول¹: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

"ينبغي أن يشجع إطار حوكمة الشركات على الشفافية وكفاءة الأسواق ، وأن يكون متوافقا مع أحكام القانون ، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية و التنظيمية والتنفيذية".

- 1/-ينبغي وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة السوق.
- 2/-ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ما متوافقة مع أحكام القانون ، وذات شفافية وقابلة للتنفيذ.
- 3/-ينبغي أن تكون المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما، محدد بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.

4/-ينبغي أن تكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة للقيام بواجباتها بطريقة موضوعية ، فضلا عن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وتتميز بالشفافية مع توفير الشرح الكافي لها.

¹غضبان حسام الدين، "مرجع سابق"، ص33-34.

المبدأ الثاني¹: حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم.

1/- ينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في (طرق مضمونة لتسجيل الملكية بإرسال أو تحويل الأسهم الحصول على المعلومات المادية وذات الصلة بالمؤسسة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم، المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للمساهمين، انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة، نصيب من أرباح المؤسسة).

2/- ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في القرارات وأن يحصلوا على المعلومات الكافية عن القرارات التي تخص أي تغييرات أساسية في الشركة مثل (تعديل النظام الأساس أو عقد التأسيس أو ما يماثلها من المستندات الحاكمة للمؤسسة، الترخيص بإصدار أسهم إضافية، العمليات الإستثنائية كتحويل كل أو ما يكاد يكون كل الأصول بما يؤدي في الواقع إلى بيع المؤسسة).

3/- ينبغي أن يكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين كما ينبغي أن يحاط مساهمين علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين بما في ذلك إجراءات التصويت وهي كالتالي:

* ينبغي تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ ومكان وجدول الأعمال.

* ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء شخصيا أو غيايبا مع إعطاء نفس الأثر للأصوات سواء تم الإدلاء بها حضوريا أم غيايبا.

* ينبغي تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية الخاصة بحوكمة الشركات مثل ترشيح و انتخابات أعضاء مجلس الإدارة وينبغي بسياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين في المؤسسة، كما ينبغي أن يخضع القسم الخاص بتقديم أسهم لأعضاء مجلس الإدارة و العاملين كجزء من مكافآتهم لموافقة المساهمين.

4/- ينبغي الإفصاح عن الهياكل و الترتيبات الرأسمالية التي تمكن لبعض المساهمين أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تناسب مع ملكياتها من الأسهم:

* ينبغي أن يتم بوضوح تحديد الإفصاح عن القواعد و الإجراءات التي تحكم حياة السيطرة على المؤسسات في الأسواق المالية ، وكذلك العمليات الإستثنائية مثل الإندماجات وبيع حصص جوهريّة من أصول المؤسسة حتى

¹ فريد عبة، مريم طيني، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي وإداري، "مداخلة بعنوان دور مبادئ حوكمة الشركات في معالجة فساد المالي و الإداري"، جامعة محمد خيضر - بسكرة، يومي 6-7 ماي 2012، ص 10-11.

يمكن للمستثمرين أن يفهموا حقوقهم والملجأ القانوني لهم وينبغي أن تتم العمليات بأسعار شفافة وفي ظل شروط عادية تحمي حقوق كافة المساهمين وفقاً لطبقاتهم.

* ينبغي عدم استخدام الوسائل المضادة للإستيلاء لحماية الإدارة ومجلس الإدارة من المساءلة.

5/- ينبغي تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية بما في ذلك المستثمرين المؤسسين كالتالي:

* ينبغي على المستثمرين المؤسسين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن حوكمة الشركات الخاصة بهم وسياسات التصويت فيما يتعلق بإستثمارهم بما في ذلك الإجراءات القائمة لديهم لتقرير استخدامهم لحقوقهم التصويتية.

* ينبغي على المستثمرين المؤسسين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن الكيفية التي يتعاملون بها مع التعارض المادي للمصالح التي تؤثر في ممارستهم لحقوق الملكية الرئيسية الخاصة بإستثمارهم.

المبدأ الثالث: معاملة المتكافئة للمساهمين¹:

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، وينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلى في حالة انتهاك حقوقهم.

1/- يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة:

* ينبغي أن يكون للمساهمين داخل كل فئة نفس حقوق التصويت.

* يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.

2/- يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية.

3/- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح.

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون.

1/- ينبغي السماح بوضع آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.

2/- توفير المعلومات لأصحاب المصالح بأسلوب دوري وفي الوقت المناسب.

3/- أن يسمح إطار حوكمة الشركات بمشاركة أصحاب المصالح في آليات تحسين مستوى الأداء .

¹ أمير فوج يوسف، مرجع سابق، ص 610-611.

- 4/- إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب في حالة انتهاك حقوقهم .
- 5/- أن يحدد إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات على ضرورة احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون¹.

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالمؤسسة بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية و حوكمة الشركات . وهناك مجموعة من الإرشادات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية هي² :

1/- ينبغي أن يضمن الإفصاح عن المعلومات التالية:

*التائج المالية ونتائج عمليات الشركة .

*أهداف الشركة.

*العمليات المتعلقة بأطراف من الشركة.

*سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة بما في ذلك مؤهلاتهم وعملية الاختيار والمديرين الآخرين في الشركة ومن كان يتم النظر إليهم باعتبارهم مستقلين .

*الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين .

2/- يجب أن تعدل المعلومات ويفصح عنها استنادا إلى معايير الجودة العالمية للمحاسبة وإفصاح مالي وغير مالي.

3/- يجب أن ينفذ تدقيق سنوي من خلال مدقق مستقل وكفاء ومؤهل من أجل توفير تأكيد موضوعي وخارجي للمجلس وللمساهمين بأن البيانات المالية تمثل وعلى نحو عادل الوضع المالي وأداء الشركة في جميع الجوانب المادية.

4/- ينبغي استكمال إطار حوكمة الشركات بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات أو المشورة عن طريق المحللين و السماسرة وغيرها والمتعلقة با لقرارات التي يتخذها المستثمرين بعيدا عن أي تعارض هام في المصلحة قد يؤدي إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمونه من مشورة.

¹براهمة كتنزة ، مرجع سابق، ص23- 24.

²شندرا لي براهم فلة، "مرجع سابق"، ص27- 28.

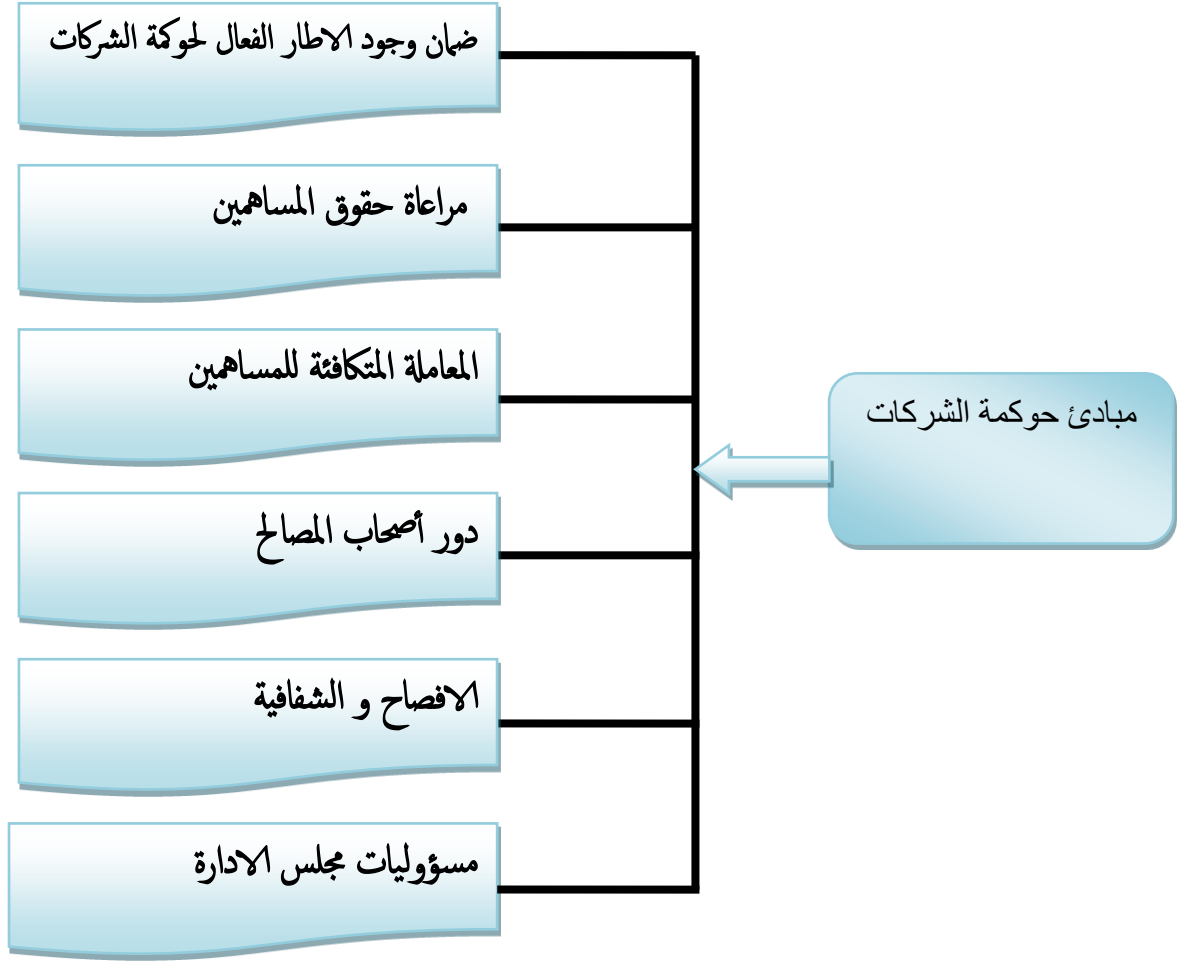
المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة .

يجب أن يتيح إطار الحوكمة في الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات ، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة لإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تضمن تلك الممارسات مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين.¹

- 1/- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على تحقيق صالح الشركة و المساهمين.
- 2/- ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية وينبغي أيضا أن يأخذ في الاعتبار مصالح و اهتمامات أصحاب المصالح في الشركة.
- 3/- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل المعلومات ، و كذا على أساس النوايا الحسنة ، وسلامة القواعد المطبقة ، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح المؤسسة و المساهمين.²
- 4/- ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة تتضمن مايلي:
*الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركات و إجراء التغييرات إذ لزم الأمر.
*اختيار وتحديد مكافآت ومرتببات و الإشراف على كبار التنفيذيين بالمؤسسة و استبدالهم إذا لزم الأمر مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب.
*مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين و أعضاء مجلس الإدارة ومصالح المؤسسة و المساهمين في الأجل الطويل.
*ضمان شفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة التي يجب أن تتم بشكل رسمي.
*الإشراف على عمليات الإفصاح و الاتصالات.

¹عدنان بن حيدر بن درويش، "مرجع سابق"، ص 33-34.

² قادري أسماء، مهدي غنية، مملكة نوح لنبيل شهادة الماستر، "نظم وآليات الحوكمة"، جامعة سعيدة، 2012-2013 ص 30 .



الشكل رقم 03: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية لحوكمة الشركات .

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات سابقة

خاتمة الفصل:

أصبحت حوكمة الشركات من المواضيع الملحة على جدول أعمال المؤسسات و المنظمات الدولية ، وعليه نجد أن الحوكمة عبارة عن الكيفية التي تدار وتراقب بها الشركات من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالشركة ، وبما التالي فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة الشركة في استغلالها لمواردها و إدارتها للمخاطر ، حيث أصبحت من أهم العمليات الضرورية و اللازمة لأداء أي مؤسسة لوظائفها بأكمل وجه وذلك باعتمادها على قواعد ومبادئ لتفعيل الحوكمة في مختلف الشركات .

الفصل الثاني: القدرة التنافسية

الفصل الثاني: القدرة التنافسية

مقدمة الفصل:

يعتبر مفهوم التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال، بحيث تمثل التنافسية و الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسات ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها و بناءا عليه أصبح موضوع التنافسية و القدرة التنافسية يستحوذ على اهتمام العديد من المؤسسات كحقيقة أساسية تحدد نجاحها أو فشلها و أصبحت في موقف يحتم عليها العمل الجاد و المستمر لاكتساب الميزة التنافسية في الأسواق حيث أصبح ينظر للإدارة على أنها عملية ديناميكية ومستمرة تهدف لتفادي كافة التعقيدات الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق والتميز المستمر للمؤسسة عن المنافسين، فهو هدف استراتيجي تسعى لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية، فكل مؤسسة تحدد الطريقة التي يمكنها المنافسة بها فقد تنافس بالجودة العالية أو الكلفة المنخفضة لتنال رضا ووفاء عملائها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

المبحث الأول: مدخل إلى التنافسية و الميزة التنافسية

لقد أفرزت المتغيرات و التحولات العالمية و ضعا جديدا يتمثل في نظام أعمال جديد وسمته الأساسية هي التنافسية التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجه المؤسسات المعاصرة والتي تفرض ضرورة الدراسة الواعية للظروف الجديدة وما تنتجه من فرص وما تفرضه من قيود و مخاطر.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأنواعها

أولا: مفهوم التنافسية

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن مؤسسة، أو قطاع، أو دولة. فالتنافسية على صعيد المؤسسة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي، تختلف عن التنافسية لقطاع متمثل بمجموعة من المؤسسات العاملة في صناعة معينة، وهاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها.

فيمكن تعريفها على أنها: إمكانية تقديم منتج ذو جودة عالية و بسعر مقبول من طرف المستهلك¹.

1/- تعريف التنافسية على مستوى الدولة :

تعريف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OCDE): "عرفت التنافسية بأنها الدرجة التي يمكن وفقها وفي شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه على ، التوسع ، الدخل الحقيقية للشعب على المدى طويل².

أما جيفري ساكس فقد عرف تنافسية الدولة: بأنها قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي يمكن تسويقها دوليا ،على أن يؤدي ذلك إلى تزايد الدخل الحقيقي لمواطنيها.³

¹ سلمان حسين ، الإستثمار الأجنبي المباشر و الميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر ، 2004 ، ص52.

² محمد عدنان وديع ، القدرة تنافسية و قياسها ، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية ، جسر التنمية ، العدد الرابع والعشرون ، معهد العربي للتخطيط با الكويت ، 2003 ، ص5. مأخوذة من الموقع

http://www.arab-api.org/images/publication/pdfs/93/93_develop_bridge24.pdf

³ سمالي يحمية ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة ، أطروحة دكتوراه دولة ، تخصص علوم اقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2003-2004 ، ص4.

تعريف منتدى الاقتصاد العالمي WEF: "التنافسية الدولية هي قدرة البلد على تحقيق معدلات نمو مرتفعة و مستدامة في متوسط دخل الفرد، مقاسا بمتوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي .

2/- تعريف التنافسية حسب القطاع: فهي تعني قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية ، دون الاعتماد على دعم و الحماية الحكومية ، وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع ، وميزانه التجاري ، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة و الجودة المنتجات على مستوى الصناعة.¹

3/- تعريف التنافسية حسب المؤسسة:

تعرف على أنها : "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة ، و يتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ، رأس المال ، التكنولوجيا)".²

***كما تعرف بأنها :** "تلك الجهود و الإجراءات و الابتكارات و الضغوط ، و كافة الفعاليات الإدارية و التسويقية و الإنتاجية و الابتكارية و التطويرية ، التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة و رقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها".³

***ويمكن تعريفها على أنها:** "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية و نمو و استقرار و التوسع و ابتكار و التجديد".⁴

¹ يوسف مسعداوي ، ، ملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين مزايا التنافسية للبلدان العربية ، مداخلة

بعنوان "إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة" ، جامعة سعد دحلب -البليدة ، يومي 27- 28 نوفمبر 2007 .

² قورين حاج قويدر ، ملتقى العلمي الدولي حول ،"المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ،مداخلة بعنوان

"الميزة التنافسية المتواصلة و مواجهة تحديات العولمة ،جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف ، ص 3 .

³ علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب ، القاهرة ، 2001 ، ص101 .

⁴ فريد راغب النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، دار الشهاب الجامعية، الإسكندرية ، 2000 ، ص11.

ثانيا: أنواع التنافسية

*يتميز الكثير من الأدبيات بين عدة أنواع من التنافسية هي:

- ❖ **تنافسية التكلفة أو السعر:** فالمؤسسة ذات التكاليف المتدنية تتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف كمحدد رئيسي للتنافسية.
- ❖ **التنافسية الغير سعرية:** باعتبار أن محددات التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية وغير السعرية، فإن بعض الاقتصاديين يأخذون بعين الاعتبار المكونات الغير السعرية في التنافسية.
- ❖ **التنافسية النوعية:** وتشمل بالإضافة إلى النوعية و الإتقان عنصر الإبداع التكنولوجي ، فالمؤسسة ذات المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة ، و الأكثر ملائمة للمستهلك حيث تكتسب المؤسسات المصدرة لهذا المنتج السمعة الحسنة في السوق ، كما تتمكن من التصدير حتى ولو كانت أعلى سعر من السلع المنافسة .
- ❖ **التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المشروعات من خلال التميز في الصناعات عالية التقنية.

ثالثا: مميزات التنافسية:

تتميز التنافسية بالخصائص التالية¹ :

- *التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية
- *سرعة الانتشار الجغرافي لظاهرة الرواج و الكساد
- *التحول من المنافسة المحلية إلى منافسة العالمية
- *اتساع انتشار التحالفات الإستراتيجية

¹ فلة العيهار ، دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، فرع إدارة أعمال ، الجزائر ، 2005 ص 85.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية التنافسية

أولاً: أهداف التنافسية

هناك عدة أهداف للتنافسية نذكر منها:¹

- *تحقيق درجة عالية من الكفاءة، بمعنى أن تحقق المنظمة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف، و في ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المنظمات الأكثر كفاءة .
- *التطور و التحسين المستمر للأداء من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية و الابتكارات و التي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المنظمات المنافسة.
- *الحصول على نمط مفيد للأرباح إذ تتمكن المنظمة ذات الكفاءة الأعلى و الأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المنظمة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

ثانياً: أهميتها

تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي و التقليل من سلبياته ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطي تنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي.

ولعل أهمية التنافسية تكمن في تحقيق النتائج التالية:²

- *خلق المزيد من المؤسسات و الوحدات الصناعية و الخدمية المحلية، من خلال إتاحة الفرصة بتكوين المؤسسات الاقتصادية وتهيئة الظروف المناسبة لذلك .
- *فتح مجالات العمل للعمالة المحلية وتوظيفها لإدارة و تشغيل هذه الوحدات و المؤسسات .
- *تحسين جودة المنتج المحلي و الرفع من كفاءة الإدارة و تأهيل العناصر الفنية .
- *تخفيض في أسعار السلع و الخدمات .

¹ عراب هريش خديجة، بن دالي براهم سارة، آليات تطوير الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة اليسانس في قسم العلوم الاقتصادية، جامعة المدية، 2008-2009، ص15.

² حليس عبد القادر، تسهيل التجارة كأداة لتعزيز القدرة التنافسية للدول، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2009، ص130 .

*تصدير العديد من السلع و الخدمات للأسواق الخارجية مما يساهم في تنوع مصادر الدخل و عدم الاعتماد الكلي على مصدر وحيد .

ثالثا: مرتكزات التنافسية و معوقاتها

للتنافسية مجموعة من المرتكزات تعتمد عليها، إلا أنها تواجه جملة من المعوقات.

أ- المرتكزات الأساسية للتنافسية : تركز التنافسية على سبعة عناصر رئيسية هي :

-تحقيق رضا كافة الأطراف المعنية و تعظيمه ، وذلك بتقديم منتجات وخدمات متميزة عما يقدمه المنافسون .

-تحديد الاحتياجات الآتية و المستقبلية للعملاء ، وتلبيتها بشكل من المنافسين .

-السرعة في اقتناص فرصة تحقيق مزايا تنافسية جديدة قبل أن يسبقها إليها المنافسين .

-القدرة على مفاجأة و إذهال الآخرين من خلال خلق ميزة تنافسية جديدة.

-استخدام سلسلة من الخطط و الطرق لخلق ميزة تنافسية مؤقتة ، مما يغير في قواعد لعبة المنافسة.

-الإعلان عن الأفعال الاستراتيجية المرغوب اتخاذها ، مما يسمح بتعطيل ردود أفعال المنافسين.

-تنظيم خطوات متابعة و متناسقة للتطور الاستراتيجي ، مما يسمح بخلق فرص تسويقية جديدة أكبر.

ب- معوقات التنافسية : من بين المعوقات التي تضعف من دور التنافسية :

-ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع .

-انخفاض مستوى المورد البشري و تخلف الاتصالات الإدارية.

-غياب قاعدة البيانات و منظومة المعلومات الإدارية .

-غياب حرية المديرين و المسيرين .

-غياب روح الفريق و حلقات الجودة .

-تدهور المناخ التنظيمي و السلوك التنظيمي الفعال.

-الفتش في قياس الفرص و التعرف على التهديدات البيئية

المطلب الثالث: مفهوم الميزة التنافسية و خصائصها

أولاً: مفاهيم الميزة التنافسية

تعريف الميزة التنافسية: يمكن القول أن مفهوم الميزة التنافسية أصبح يشكل ثورة حقيقية في إدارة الأعمال، على مستوى الأكاديمي و العلمي حيث تمثل القاعدة الأساسية التي تركز عليها أداء المؤسسة وفيما يلي سوف نتطرق إلى مختلف تعاريف الميزة التنافسية :

***تعريف كولتر:** تعرف على أنها "قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلفة مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز"

***كما تعرف على أنها:** ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجيات معينة للتنافس.¹

***كما يرى بورتر:** أن الميزة التنافسية هي عبارة قدرة الشركة على تقديم سلعة أو خدمة ذات نفقة أقل، أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق مع قدرة الشركة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة. تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.²

***ويعرفها David:** "على أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما، للتفوق على آخر و هذا الكيان يمكن أن يكون شخصاً أو منظمة أو دولة، والهدف هو الفوز، ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة و الرغبة في الفوز و الولاء أو الالتزام و توفر الموارد المحددة.³

¹ أمال خليفني، التدريب و أثره على ميزة التنافسية للمنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الليسانس، في قسم علوم التسير، إدارة أعمال، المركز الجامعي بالمدينة، 2006-2007، ص 11.

² /M.porter, "Avantage concurrentiel des nations", Inter Edition, Paris, France, 1993, P48.

³ عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر و التوزيع، الأردن، 2014، ص 70.

***تعريف مصطفى محمود أبو بكر:** "يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة لمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.¹

***وتعرف أيضا على أنها:** "قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط. وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز.

ثانيا : خصائص الميزة التنافسية

تتمثل خصائص الميزة التنافسية بما يلي²:

*تشتق من رغبات و حاجات الزبون .

* تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال .

*تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة و الفرص في البيئة

*طويلة الأمد و صعبة التقليد من قبل المنافسين .

*تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة .

*تقدم التوجيه والتحفيز لكل المؤسسة .

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط الآتية :

1-**حاسمة:** أي تعطي الأسبقية و التفوق على التنافس.³

2-**الديمومة :** بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن .

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعة، الاسكندرية، 2002، ص8 .

² سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، أستاذة في إدارة الاعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2016 ص99.

³ G.Garibaldi, stratégie concurrentielle ,choisis et gagner,ed, d'organisation, Paris,France 1994, p95-96.

3- إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافس ، أو المنافسين¹

المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية

1- التفكير الإستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية :

إن تبني الفكر الإستراتيجي من طرف المديرين يمكنهم من الحفاظ على القدرة التنافسية مؤسسا ما في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار كتغير أذواق العملاء ،زيادة حدة المنافسة و التطور التكنولوجي المستمر و السريع.

2-مدخل الموارد أساس لبناء ميزة تنافسية:

*الموارد الملموسة: تشمل كل من الموارد الأولية ،معدات الإنتاج الموارد المالية ،الموارد البشرية.

*الموارد غير الملموسة: هي الموارد التي لا يمكن تحسسها ماديا ولكنها تأتي في صورة: الجودة ،المعلومات ،التكنولوجيا ،المعرفة ، معرفة كيفية العمل ،الكفاءات .

✓ **الجودة:** "والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعات المستهلك"².

وتشمل الجودة ثلاث عناصر وهي³:

➤ **المطابقة:** وتعني مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها.

➤ **الاستجابة:** وتعني إرضاء متطلبات الزبائن، تطلعاتهم، و احتياجاتهم.

➤ **الصلاحية:**محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن من حيث المطابقة و الاستجابة.

✓ **التكنولوجيا:** في ظل التطور الرهيب الذي عرفه العالم أصبح للتكنولوجيا دورا هاما ، لكونها تتحكم في الساحة الاقتصادية ،فا متلاك تكنولوجيا متطورة يعني امتلاك مصدر قوة⁴.

¹ الداوي الشيخ ، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة وكفاءات البشرية، مداخلة بعنوان دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية يومي 09-10 مارس 2004، جامعة و رقلة ،ص 260.
² / مونيا محمد البكري ، إدارة الإنتاج و العمليات ، مدخل النظم ، الدار الجامعية ، 1999 ،ص 110.

³ France ,1996, p 40-41 , revue français de gestion , j.p New ville.

⁴ قويدر لويذة ، كشيدة حبيبة ،ملتقى علمي دولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ،مداخلة بعنوان "دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال و مصادرها ، جامعة حسيبة بن بوعلوي ،ص 8.

- ✓ **المعرفة:** تتضمن تلك المعلومات التقنية و العلمية التي تهم المؤسسة و تستمد هذه الأخيرة معارفها من الجامعات المختصة ، المدارس العليا ،مراكز البحث ،وكذا الاشتراك في المجالات العلمية و التقنية المختصة ، قصد الإلمام بالمعارف في ميدان نشاطها.
- ✓ **المعلومات:** تلعب المعلومات دورا مهما حيث تعتبر أحد أهم الموارد الإستراتيجية إذ لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية أو اتخاذ القرار المناسب بدونها من خلال اكتشاف منتج جديد مثلا أو إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافس ، وتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع.
- ✓ **معرفة كيفية العمل:** تعتبر معرفة كيفية العمل عن تلك الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين ، سواء كان ذلك في الميدان الإنتاجي أو التنظيمي أو التسويقي .
- ✓ **الكفاءات:** ويمكن تصنيفها إلى :
- ❖ **كفاءات فردية:** هي تمثل "حلقة وصل بين الخصائص الفردية و المهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة "
- ❖ **كفاءات جماعية:**¹ وهي مجموعة من المهارات الخارقة و الأصول الملموسة ، ذات الطابع الخاص ، و التكنولوجيا فائقة المستوى ، و التي تشكل في مجملها أساسا جيدا ،وقاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس ، وتتميز بخاصيتين هما :
- ❖ خلق قيمة لدى العميل :منحصرة في المنتج النهائي الذي حصل عليه.
- ❖ التميز و التفرد على المنافسين ، كما يصعب تقليدها .

¹ بدريسي سهيلة ،الابتكار ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر ،المركز الجامعي العقيد أكلي محمد اولحاج البويرة ، 2011- 2012 ص46-47.

المبحث الثاني: مدخل للقدرة التنافسية:

لقد شغل مفهوم القدرة التنافسية درجة و مكانة عالية ، إذ تعتبر على أنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز تنافسي أفضل بالنسبة للمنظمات المماثلة والعاملة في نفس النشاط.

المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية

أن القدرة التنافسية تنتج أساسا من القيمة الإضافية التي تستطيع المؤسسة توفيرها للزبائن و إقناعهم بها ، ولهذا فقد أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة ، خاصة في عصر العولمة الاقتصادية . ويرجع ظهور فكرة القدرة التنافسية إلى أواخر السبعينات ، من خلال شركة ماكينيزي للاستشارات ، اعتمادا على نجاح الذي حققه اليابانيون عند غزو الأسواق العالمية على رغم من التغيير في الظروف البيئية و كان ذلك بفعل قدرتهم على معرفة اختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول في معارك من موقع قوتهم¹.

وتعرف بأنها: "القدرة المستمرة للمؤسسات على بيع السلع والخدمات بربحية في الأسواق المفتوحة"².

كما عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية: "القدرة التنافسية هي الدرجة التي يستطيع بلد ما في ظل أسواق حرة وعادلة، إنتاج سلع وخدمات تنجح في اجتياز الأسواق الدولية ، وتحافظ في نفس الوقت على توسيع المداخل الحقيقية لمواطنيها على مدى الطويل"³.

وتعرف القدرة التنافسية على مستوى الاقتصاد الكلي بأنها: "قدرة بلد ما بفضل صناعاته الوطنية على إنتاج سلع وخدمات تنافسية في الأسواق الدولية".

ويعرف كوتلير القدرة التنافسية على أنها: "مقدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده".

¹ بروكة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسير، جامعة قسنطينة، 2011-2012، ص 48.

² باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة غزة، كلية التجارة، 2008، ص 59.

³ كمال رزيق، فارس مسدور، ملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، مداخلة بعنوان تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة سعد دحلب (البلدية)، يومي 22-23 أفريل 2003، ص 202.

ويمكن تعريفها بأنها: الجهود و الإجراءات و الابتكارات و الضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية و الإنتاجية و الابتكارية و التطويرية التي تمارسها من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها.¹

القدرة التنافسية: هي المهارات أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم الذي تتفوق على ما يقدمه المنافسون الآخرون.²

كما تعرف أيضا: على أنها قدرة المؤسسة على مواجهة المؤسسات الأخرى المنافسة في نفس السوق و با لنسبة لنفس أنواع السلع والخدمات، وقدرتها على تحقيق كفاءات مساوية أو تفوق كفاءات المنافسين.³

المطلب الثاني: أسس تطوير القدرة التنافسية و محدداتها

أولا : أسس تطوير القدرة التنافسية:

*هناك 7 نقاط أساسية تركز عليها القدرة التنافسية⁴:

1-الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة:

إن التزام المؤسسة با مواصفات الدولية للجودة يضمن لها الحصول على شهادة إيزو و يحقق لها مجموعة من الخصائص هي: (الحصول على سمعة المشرفة في السوق ، اقتناع العملاء بأن السلعة ذات مستوى جودة عالي .)

¹ قلش عبد الله، التدريب كدعامة للميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسير تخصص إدارة أعمال، جامعة حسينية بن بوعلی -الشلف، 2006-2007، ص 60 .

² بن علي أمينة، بوزيان العجال، ملتقى علمي وطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة بعنوان "الميزة التنافسية، المفهوم، المحددات" يومي 10 و 11، نوفمبر 2009 ص 5 .

³ شرفاوي آسيا، "تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال نظام المعلومات التسويقية"، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التجارة، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص 17 .

⁴ سهام بن خالد، فلة هواري، دور سياسة التسعير لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس، المركز الجامعي، "يجي فارس با لمدينة"، 2005-2006، ص 41.

2- التطور التكنولوجي:

لا نقصد بالتكنولوجيا فقط كمية الإنتاج، و الآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة و بسرعة، ولكن تعني في وقتنا الحاضر الوصول إلى آخر مستوى بدءًا من الإنتاج إلى التغليف و التعليب و التخزين و الحفظ و النقل.¹

3- تطور اليد العاملة وتكوينها:

إن استعمال تكنولوجيا حديثة و متطورة و الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة " ISO " يتطلب تكوين اليد العاملة المؤهلة التي تستجيب لمتطلبات السوق.

4- تكيف نظام التعليم مع احتياجات السوق:

بحيث يجب أن تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل و حسب الطلب المستقبلي على العمل و التوجيهات التكنولوجية المستقبلية.

5- الاهتمام بالكتاب و التطوير:

يجب تفعيل العلاقة ما بين المؤسسات من جهة و الجامعات من جهة ثانية و مركز الأبحاث من جهة ثالثة ، ففي كثير من الأحيان تكون هذه المؤسسات لا تعمل وفق هدف واحد و لا يوجد تنسيق كامل فيما بينها، و يعتبر العنصر البشري المؤهل له الدور الأكبر في تنشيط البحوث العلمية (توليد المعارف العلمية) و نقل تلك المعارف و استغلالها، كما تقوم البحوث بدورها في تطوير الكفاءات البشرية و توفير العوائد التي تكفل تنميتها بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية الشاملة.²

6- دراسة الأسواق الخارجية:

تعتبر السوق المحلية سوقًا محدودة و لا بد من البحث عن خيارات أكثر تطورًا و توازنًا و أسواق محدودة المخاطر و هنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب و نوعية المخاطر التجارية و غير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق.

7- تطوير نظام المعلومات (تقنية المعلومات):

إنتاج المعلومات و تداولها و خزنها و توثيقها يعتبر اليوم تقنية ذات تأثير كبير في الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد، فالتحسينات الهائلة في تقنية الاتصال (الانترنت) هي قوة فاعلة في نمو الإنتاجية في الولايات المتحدة

¹ قريش عائشة، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة التخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب، البلدة، جوان 2007، ص43.

² سمية بوران، مرجع سابق، ص112.

الأمريكية، و البلدان الإسكندنافية و هي على قمة الترتيب الآن، و لقد ارتفع عدد مستعملي الانترنت في العالم من نحو 3 ملايين شخص سنة 1994 إلى نحو 100 مليون سنة 1998 و الأرقام في تزايد.¹

ثانيا: محددات القدرة التنافسية

تحدد القدرة التنافسية للمنظمة ، من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما :

البعد الأول : حجم القدرة التنافسية

يتحقق للقدرة التنافسية سمة الإستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة عليها من التقليد من قبل المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر ، وللميزة التنافسية دورة حياتية ، حيث تستمر هذه الميزة مادام المنافسون غير قادرين على تقليدها أو تجاوزها ، لكن في ظل التغير السريع و المعقد للبيئة أصبح من الصعب حماية المزايا ، وفي حالة إذا قلدت أو تجاوزت من قبل المنافسين تصبح مكلفة ، ومنه المبدع لا يستفيد من الميزة إلا لوقت محدد ، إلى حين إطلاق المنافسين لسياسة هجومية ، فتبدأ هذه الأخيرة با لزوال وهذا ما يستوجب خلق ميزة جديدة أو القيام بتجديد الميزة التنافسية الحالية بإحداث تعديلات عليها.²

البعد الثاني: نطاق التنافس أو السوق المستهدف

أي مدى اتساع أنشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق قدرات تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الإستفادة من تقديم منافذ التوزيع نفسها لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة ، وفي مثل هذه الحالة تتحقق إقتصاديات المدى وخاصة في وجود علاقات متداخلة و مترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات الشركة ، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمة بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له. ويعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق قدرات تنافسية.

¹ كمال رزيق ، بوزعور عمار ، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، ملتي وطني ، جامعة سعد دحلب -بليدة ، ص 7.

² حميدي أم الخير ، رحمان عربة ، دور التحسين المستمر في رفع القدرات التنافسية للمؤسسة، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة سعيدة،

2014-2015، ص 57 .

ثالثا : أسباب تطوير القدرة التنافسية:

-من بين أسباب تطوير القدرة التنافسية من قبل المؤسسة نجد :

1-تغير تكاليف المدخلات : تتأثر القدرة التنافسية بتغير تكاليف المدخلات مثل : تكاليف اليد العاملة وكذا

تغير أسعار المواد الأولية و الآلات ووسائل الإنتاج وغيرها .

2-التغير في القيود الحكومية : تمس هذه التغيرات أساسا مواصفات المنتج و حملات حماية البيئة و قيود

دخول السوق.

3-ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغيرها : يعتبر ظهور الحاجات الجديدة للمستهلك من بين

الأسباب الأساسية لتعديل أو حتى تنمية ميزة جديدة .

4-ظهور تكنولوجيا جديدة : يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة و أسواقا جديدة يتيح

للمؤسسة أن تبرز مزايا جديدة تنافس بها المؤسسة.

مجمل هذه الأسباب تؤدي إلى تنمية و تطوير القدرة التنافسية .

المطلب الثالث: مظاهر القدرة التنافسية والعوامل المؤثرة في تحقيقها

أولا : مظاهر القدرة التنافسية

*تبدو القدرات التنافسية في مظاهر متعددة ويمكن أن نذكر منها مايلي ¹:

- الجودة العالية و المستمرة في التحسين و التطوير .
- سرعة الاستجابة لرغبات العملاء ، وقصر الوقت المستغرق في دورات الإنتاج ،وفي مشروعات تطوير المنتجات.
- الحرص على تقديم خدمات للعملاء قبل البيع في صورة معلومات و إرشادات ، ومساعدات تسمح له بتحديد رغباته ،واختيار أفضل بديل .
- تسهيل الوصول إلى السلع وتشكيل ما يريده العميل في اقل وقت و أدنى مجهود.
- العلاقة الفعالة و الديناميكية مع الموردون وباقي أطراف المؤسسة .

¹ ضيف جميلة ، حمزاوي ليلي ، أهمية التسويق البنكي في رفع القدرة التنافسية للبنوك ، مذكرة التخرج لنيل شهادة الليسانس ، قسم العلوم الاقتصادية ، المركز الجامعي يحي فارس ، المدينة ، 2006-2007،ص 20 .

➤ خدمات ما بعد البيع مثل: أعمال الإصلاح و الصيانة المجانية أو منخفضة التكاليف وتسيير الحصول على قطع الغيار في كل وقت وقبول رد المشتريات دون معاناة وغيرها من الخدمات التي توفر للعملاء الوقت و الجهد.

➤ تخفيف تكاليف الإنتاج ، والتسويق مع محافظة على مستوى جودة السلع و الخدمات يعتبر ميزة تنافسية هائلة .

➤ إقامة علاقات تحالفية مع الموردين ، مما يسير لها الحصول على احتياجاتها منهم بطرق أكثر مرونة و سرعة و كفاءة ، وأقل تكلفة مما يتيسر لمنافسيها.

ثانيا :العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية¹

تقوم المنظمة بالعمل الجاد لتحمل أقل قدر من تكاليف الإنتاج و التوزيع ، مما يمكنها من بناء أسعار مخرجاتها بأقل من المنافسين و تحقيق حصة سوقية أكبر ولتحقيق ذلك فإن على منظمة أن تتميز في التصنيف و الشراء و الإنتاج و التوزيع المادي ، كما أنها بحاجة إلى مهارات تسويقية أعلى .

1-الكفاءة المقارنة: ويقصد بها أن الشركة تستطيع أن تنتج السلع أو الخدمات بكلفة أدنى من كلفة إنتاج المنافسين لها. ويتأثر هذا العامل بعوامل أساسية أخرى هي :

أ-الكفاءة الداخلية : وهي تشير إلى مستوى التكاليف التي تتحملها المنظمة في داخلها ، كذلك قدرتها على امتلاك موارد ، و بناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين ومن أهمها الابتكار و الإبداع اللذان لهما الدور الأكبر في خلق ميزة تنافسية ، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ، ولكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية و الإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة ، و الإبداع في خلق فائدة جديدة و قيمة مضافة جديدة.

ب-الكفاءة التنظيمية المتبادلة: وهي تشير إلى التكاليف التي تتحملها الشركة في تعاملها مع المنظمات الخارجية ، كذلك تمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية ، التي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض الشركات نتيجة لسرعة رد فعلهم على تغيرات البيئة المحيطة ، أو الاستجابة لتغير أذواق المستهلكين في السوق ، و يعتمد هذا على مرونة المنظمة و قدرتها على متابعة التغيرات عن طريق تحليل المعلومات و توقيع التغيرات ، ووجود نظام معلومات أصيل .

¹ جمال العبيد محمد العازمي ، دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية ، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2011-2012 ، ص25-27.

2- قوة المساومة : التي تتيح للمنظمة تحقيق حالات المساومة مع زبائنها و تجهيزها لصالحها الخاص و هذا العامل يتأثر بعوامل أساسية أخرى هي :

أ-التكاليف المرتبطة با البحث و التطوير :وهي تشير إلى كلف التسويق و المجهزين أو الزبائن بأفضل الأسعار .

ب-الخصائص الفريدة للسلعة أو الخدمة :وهي خصائص السلع أو الخدمات التي تجعلها مختلفة عن خصائص المنافسين.

ج-تكاليف التحول : وهي التكاليف التي يتحملها الزبائن و المجهزون إذا ما امتنعوا عن التعامل مع تلك المنظمة.

المطلب الرابع: دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية

للحوكمة دور كبير في تعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد حيث تعمل على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة التنافسية على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب أهمها:

- التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة، وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، حيث أن الحوكمة تقف في مواجهة أحد طرقي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد الشركة وتآكل قدرتها التنافسية وبالتالي انصراف المستثمرين عنها.¹

- إجراءات حوكمة الشركات تؤدي إلى تحسين إدارة الشركة، مما يساعد على جذب الاستثمارات بشروط جيدة وعلى تحسين كفاءة أداء الشركة.²

- تبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع المقرضين من الممكن أن يساعد على تفادي حدوث الأزمات المصرفية.

- إن تطبيق حوكمة الشركات يقوي ثقة الجمهور في عملية الخصخصة ويساعد على ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على استثماراتها، وهذا بدوره يعزز من القدرة التنافسية للدولة.

إلى أن أهمية الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية تتجلى فيما يلي³:

¹ الجوزي جميلة، مرجع سابق ص 9.

² د سهر ابراهيم الشمولي، مرجع سابق، ص185

³ جمال عبيد محمد العازمي، مرجع سابق، ص40.

الفصل الثاني: القدرة التنافسية

- ✓ العمل على محاربة الفساد المالي و الإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى .
- ✓ تحقيق درجة عالية من الضمان و النزاهة و الشفافية و الحيادية و الاستقامة و الاستقلالية لكافة العاملين في الشركة بدءاً من رئيس الإدارة و المديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها.
- ✓ تفادي وجود أخطاء قصدية أو أية انحرافات متعمدة أو غير معتمدة ومنع استمرارها أو العمل على تقليلها إلى أدنى قدر ممكن ،وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة.
- ✓ تحقيق قدر كافي من الإفصاح والشفافية و التقرير المالي في الكشوفات و التقارير المالية.

خاتمة الفصل الثاني:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، يمكن الوصول إلى الميزة التنافسية ما هي إلا إجتهد و بحث متواصل تتمكن من خلاله المؤسسة أو الدولة على حد سواء من تحويل الإمكانيات المتوفرة لديها إلى عنصر أو عناصر تميزها عن منافسيها في السوقين المحلية و الدولية

و من أجل ذلك كان لابد على صانعي القرار في هذا المجال الإهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية حتى يتسنى لهم بلوغ الأهداف المسطرة على المدىين الطويل و القصير.

و نجد أن مثلما تتنافس المؤسسات في بينها فإن الأمم هي الأخرى تتنافس و تتسابق إلى الريادة، لأن الأمر قد يختلف بعض الشيء بين الحالتين، إذا أنه على مستوى المؤسسات قد يؤدي التنافس ميلاد مؤسسات أخرى تكون أكثر قدرة على المنافسة، أما على مستوى الأمم فإن التنافس يؤدي على بروز بعض الدول كقوى إقتصادية عالمية مهيمنة، أما الدول الأخرى فبقاؤها يكون شكليا. وما عليها إلا أن تتبع ما يملي عليها من طرف الدول المتقدمة. و تتطلب عملية خلاصها من هذا الوضع ضرورة البحث عن الطرق و الوسائل الحديثة التي بإمكانها تعزيز قدراتها التنافسية على المستوى الدولي، و من بين هذه الوسائل و المزايا التي يمكن أن تنجم عن تدفقات الإستثمار الأجنبي المباشر هذا بالنسبة لدولة، و بالنسبة للمؤسسة فعليها أن تراعي و تبحث عن فرص التميز (من جودة و تكلفة أقل...) التي تتماشى مع إمكانياتها المالية و البشرية بما يضمن لها الرفع من قدراتها لتنافسية.

الفصل الثالث: الدراسة

التطبيقية

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

مقدمة الفصل الثالث

من أجل تسليط الضوء على أثر تطبيق حوكمة الشركات على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسستين اقتصاديتين بولاية سعيدة و ذلك للوقوف على مدى التزام و تطبيق هذه المؤسسات لمعايير ومبادئ حوكمة الشركات ومدى تأثير ذلك على زيادة القدرة التنافسية لهذه المؤسسات, و قد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب و طبيعة الموضوع مع الفصل بين الدراستين من أجل المقارنة و التحليل. و من هذا المنطلق قمنا بتوزيع 50 إستمارة على عمال كلا المؤسستين على حدى، و تحتوي هذه الأخيرة على أسئلة و عبارات تخص محاور الدراسة .

المبحث الأول : إجراءات الدراسة التطبيقية

المطلب الأول: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من قسمين يتمثلان في :

عمال مؤسسة المياه المعدنية سعيدة

عمال مؤسسة الأكياس بعين الحجر

الجدول رقم 1 يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة

المؤسسات	عدد الوحدات	حجم المجتمع
مؤسسة المياه المعدنية سعيدة	01	249
مؤسسة الأكياس عين الحجر	01	73

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق مؤسسة المياه المعدنية سعيدة ومؤسسة الأكياس بعين الحجر

المطلب الثاني: عينة الدراسة

أجريت هذه الدراسة على عينتين عددهما 50 فرد لكل مؤسسة أي بنسبة قدرها 20% من مجتمع الدراسة 1 و بنسبة 68,50% من مجتمع الدراسة 2 و قد اختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية .

لقد انتقيت هذه العينة من مختلف الرتب في المؤسسة و ذلك حتى تكون الدراسة شاملة و ذات مصداقية , وقد وجهت هذه الدراسة لكل من المسؤولين و الإطارات و العمال العاديين.

المطلب الثالث: أداة الدراسة

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة بالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من خلال الملاحظة و المقابلة مع بعض الموظفين داخل المؤسساتين بمختلف رتبهم و مناصبهم.

لتحقيق أهداف الدراسة و معرفة مدى تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسة و مدى تأثير ذلك على زيادة القدرة التنافسية لها قمنا بإجراء الدراسة التطبيقية على مختلف مصالح المؤسساتين , عن طريق توزيع 50 استمارة على الأفراد المعنيين بالدراسة في كل مؤسسة وقد قسمت عبارات الإستمارة إلى جزئين :

الجزء الأول: يشمل على المتغيرات الشخصية للفئة المبحوثة و تتمثل في الجنس, المؤهل العلمي, الوظيفة و الخبرة المهنية.

الجزء الثاني: و يضم مجالي الدراسة :

● **حوكمة الشركات :** و تضم المحاور التالية _ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات (06) عبارات

_ دور أصحاب المصالح (07) عبارات

_ الإفصاح و الشفافية (07) عبارات

_ مسؤوليات مجلس الإدارة (07) عبارات

● **القدرة التنافسية.** وتشتمل على (16) عبارة توضح أبعاد و معايير القدرة التنافسية

و قد قمنا بتطوير هذه الإستبيانات و بناء فقراتها من خلال الخطوات التالية :

1- الإطلاع على البحوث و الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

2- الإطلاع على مفهوم ومبادئ تطبيق حوكمة الشركات .

3- الإطلاع على مفهوم التنافسية و القدرة التنافسية

4- استشارة بعض الأساتذة و بالأخص الأستاذ المؤطر .

. ولقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الإستبيان حيث يعتبر هذا المقياس

من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة

وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها و هي خمسة خيارات موضحة

كما يلي :

الجدول رقم 2: يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي

الإستجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5
مجال الموافقة	1,79_1,00	2,59_1,80	3,39_2,60	4,19_3,40	5,00_4,20

وبعد توزيع الإستمارات على أفراد العينة و إعادة جمعها إتضح مايلي :

_ إسترداد ما مجموعه 48 إستمارة من عينة الدراسة 01 أي بنسبة 96% من الإستمارات الموزعة.

_ إسترداد ما مجموعه 47 إستمارة من عينة الدراسة 02 أي بنسبة 94% من الإستمارات الموزعة.

المطلب الرابع: صدق و ثبات أداة الدراسة

1- صدق أداة الدراسة

يقصد به مقدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت من أجله أو السمة المراد قياسها و للتأكد من صدق الاستبيان المستخدم تم استشارة الأستاذ المؤطر في صياغة الاستبيان لتحديد مجالاته و لمعرفة مدى ملائمة عباراته لأهداف الدراسة , و في ضوء الاقتراحات و التوجيهات تم إعادة النظر في بعض العبارات من خلال تعديل بعضها و حذف البعض الآخر إلى أن خرجت في صورتها النهائية كما هو موجود في الملاحق .

2- ثبات أداة الدراسة

يقصد به أن يعطينا الاستبيان النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين و في الظروف نفسها و قد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان و درجة الاتساق الداخلي بين عباراته .

المبحث الثاني: وصف و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الإستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها و معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS طبعة 20 و الذي يعتبر من أهم البرامج الإحصائية المستعملة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها .

وقد تم إستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية و التكرارات و المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية .
- معامل ألفا كرونباخ .
- معامل الارتباط بيرسون .
- إختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام T-Test .
- تحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين الأحادي ANOVA .

المطلب الأول : وصف و تحليل الاستبيان الخاص بمؤسسة المياه المعدنية _سعيدة_

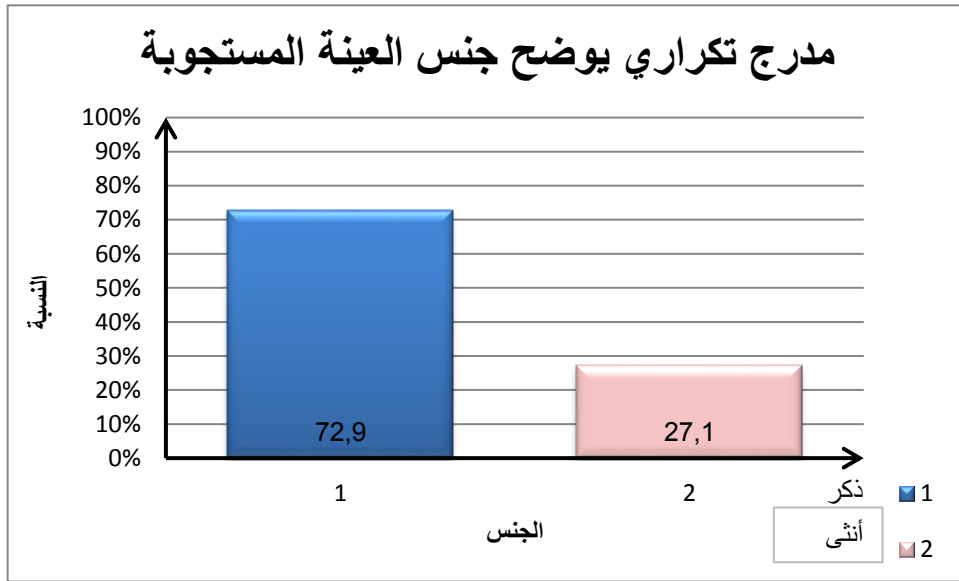
أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

أ- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم 3: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس	
72,9	35	ذكر	1
27,1	13	أنثى	2
100	48	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS



الشكل رقم 1: مدرج تكراري يوضح جنس أفراد العينة المستجوبة

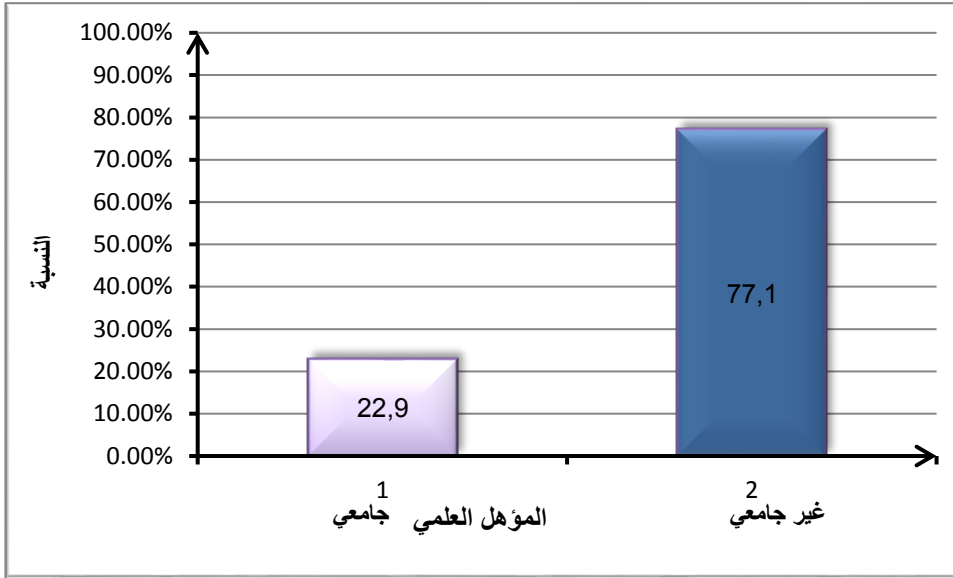
من الجدول و الشكل أعلاه يتضح لنا بأن فئة الذكور المستجوبين تفوق فئة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 72,9% بينما بلغت نسبة الإناث 27,1% وهذا ما يدل على أن أغلب عمال المؤسسة من فئة الذكور.

ب) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي	
22,9	11	جامعي	1
77,1	37	غير جامعي	2
100	48	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS



الشكل رقم 2: مدرج تكراري يوضح المؤهل العلمي

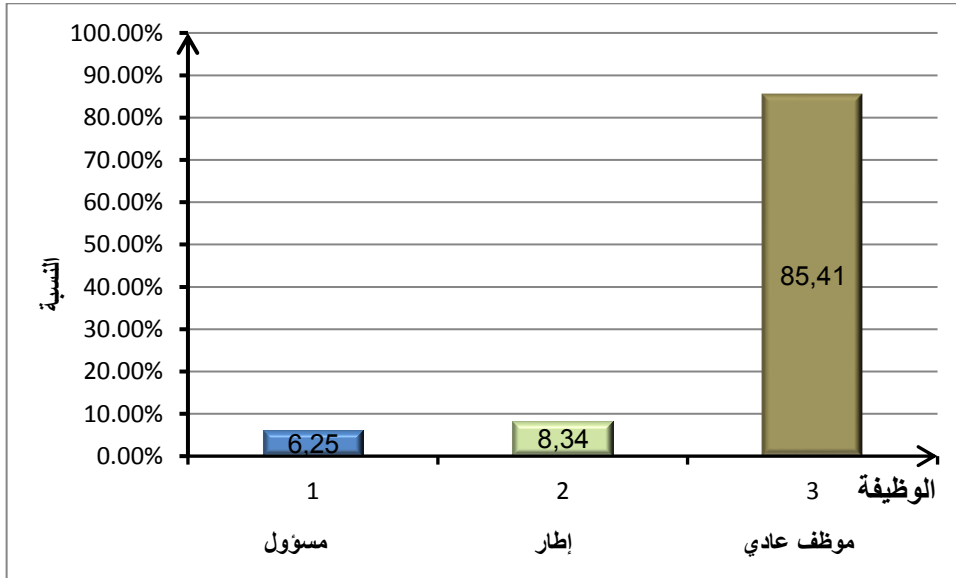
من خلال الجدول و الشكل أعلاه يتبين لنا بأن غالبية المستجوبين من العمال هم من ذوي المستوى العلمي الغير جامعي , حيث بلغت نسبتهم 77,1 % في حين نجد أن بقية المستجوبين هم من خريجي الجامعات حيث بلغت نسبتهم 22,9% و هذا ما يدل على أن معظم المسيرين للمؤسسة هم من حاملي الشهادات الجامعية بينما جل الطبقة الشغيلة ليست لهم شهادات جامعية و بالتالي لم يكملوا دراساتهم العليا .

ج) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الجدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية	
6,25	3	مسؤول	1
8,34	4	إطار	2
85,41	41	موظف عادي	3
100	48	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS



الشكل رقم 3: مدرج تكراري يوضح الوظيفة

من قراءتنا للجدول ثم الشكل يتضح أن أغلب المستجوبين هم من العمال العاديين بنسبة 85,41 % وهذا

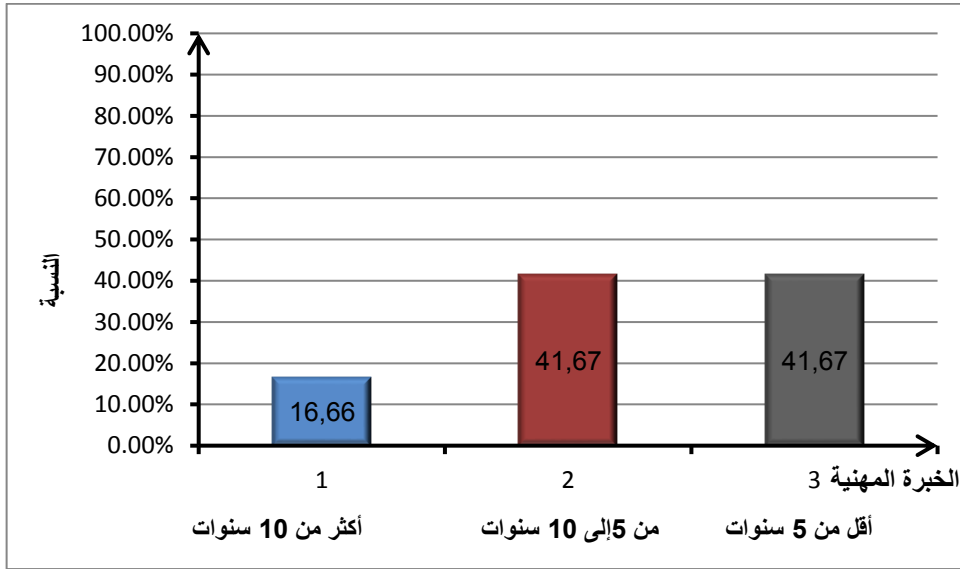
ياعتبارهم الفئة الغالبة في المؤسسة، بالإضافة إلى الإدارة العليا بنسبة 6,25 % وكذا الإدارة التنفيذية 8,34 %

ج) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم 6: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية	
16,66	8	أقل من 5 سنوات	1
41,67	20	من 5 إلى 10 سنوات	2
41,67	20	أكثر من 10 سنوات	3
100	48	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS



الشكل رقم 4: مدرج تكراري يوضح الخبرة المهنية

من خلال الجدول و الشكل أعلاه يتضح لنا بأن معظم المستجوبين لديهم خبرة مهنية تفوق 05 سنوات بنسبة قدرها 41.67% وهي نفس نسبة المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات 41,67% و هذا ما يدل على أن معظم المستجوبين لديهم أقدمية مهنية كافية تسمح لهم بالتحلي بالموضوعية و المصدقية في ملأ الإستبيان الموجه إليهم.

ثانياً: تحليل و تفسير محاور الدراسة

قياس ثبات الإستبيان : لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لقياس الثبات الكلي للإستبيان و الإتساق الداخلي لعباراته , فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان ولكل محور كما في الجدول الموالي :

الجدول رقم 7: يوضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان

المحور	عامل ألفا كرونباخ	
1	0,616	ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات (06 عبارات)
2	0,861	دور أصحاب المصالح (07 عبارات)
3	0,806	الإفصاح و الشفافية (07 عبارات)
4	0,897	مسؤوليات مجلس الإدارة (07 عبارات)
	0,930	حوكمة الشركات (27 عبارة)
5	0,842	القدرة التنافسية (16 عبارة)
	0,938	جميع عبارات الاستبيان (43 عبارة)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

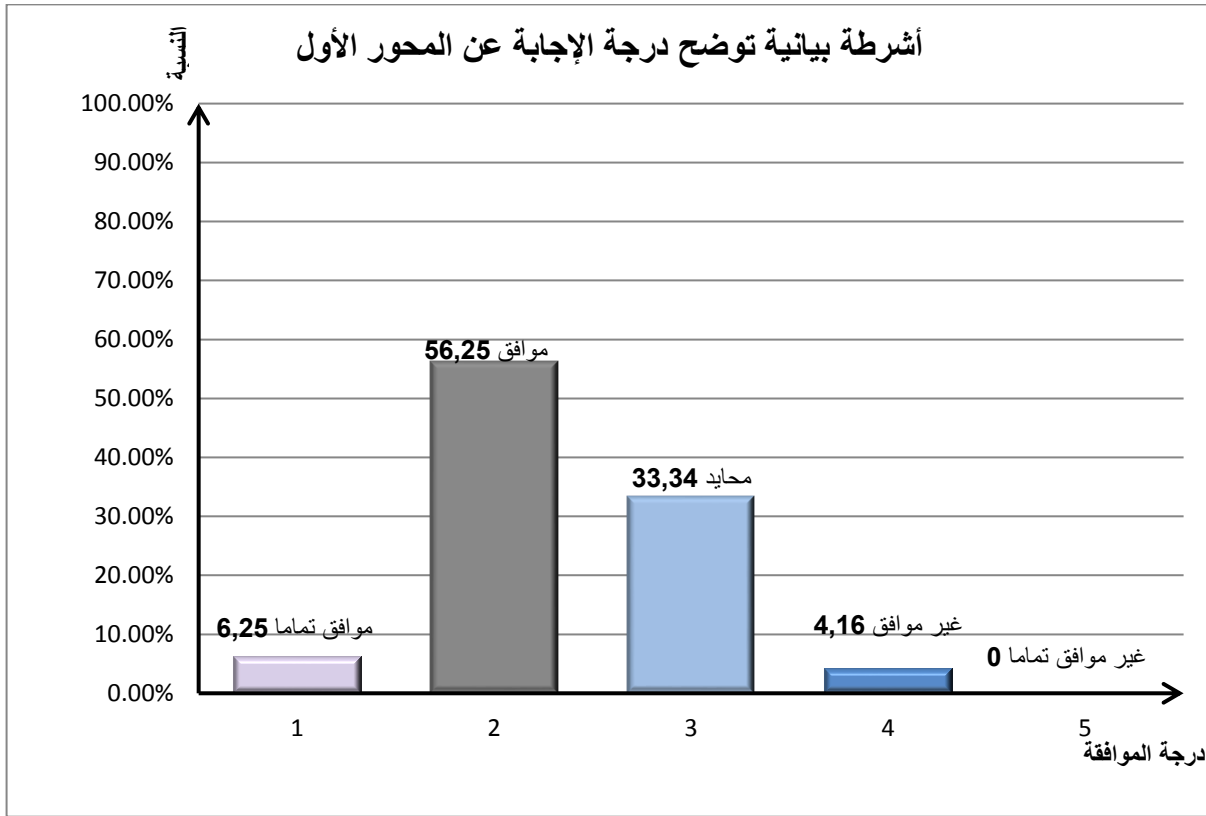
بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول كانت: 0,616 أما المحاور الأخرى فكانت جملها فوق 0,8 ، كما أن قيمة الجزء الأول (حوكمة شركات) كانت 0,930 ، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان فقد بلغت 0,938 و هي نسبة ثبات عالية مما يدل على أن عبارات الإستبيان تتسم بالتناسق الداخلي و بالموثوقية و هذا ما يجعلها صالحة للدراسة و التحليل و استخلاص النتائج .

المحور الأول: العبارات الخاصة بضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

الجدول رقم 8 : يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الأول

النسبة المتوية %	تكرار المحور	العبارة 06	العبارة 05	العبارة 04	العبارة 03	العبارة 02	العبارة 01	أرقام عبارات المحور الأول	
6,25	03	03	00	04	00	05	04	موافق تماما	1
56,25	27	26	16	30	16	32	39	موافق	2
33,34	16	15	29	14	23	11	05	محايد	3
4,16	02	03	03	00	08	00	00	غير موافق	4
00	00	01	00	00	1	00	00	غير موافق تماما	5
100	48								

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS



الشكل رقم 5: أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الأول - ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات-

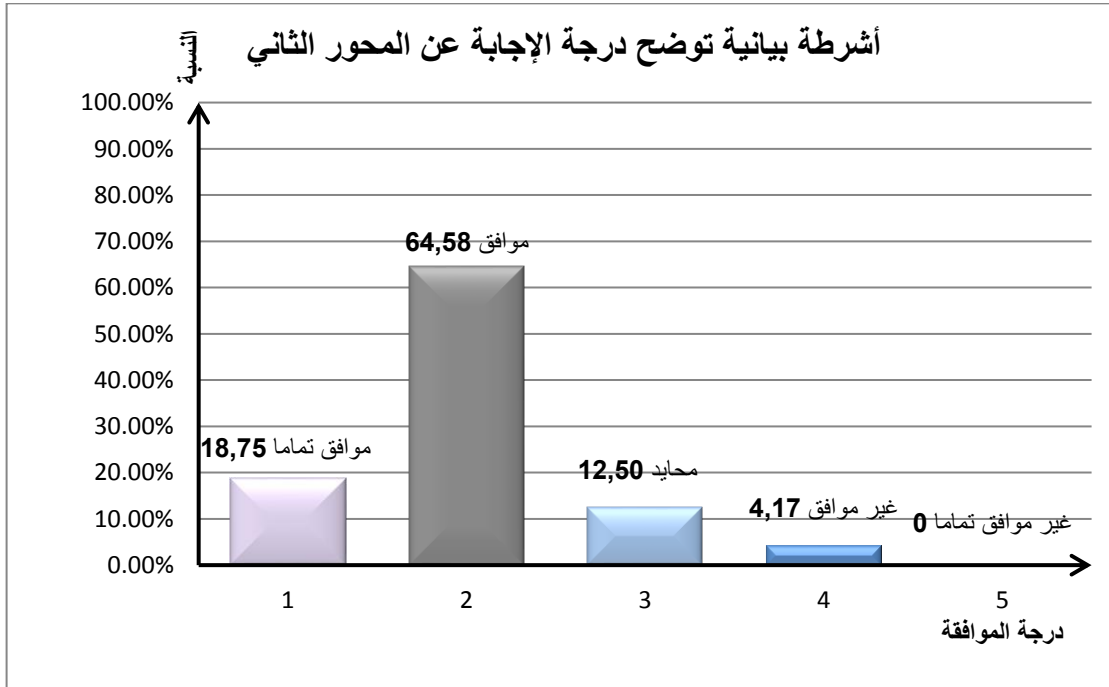
من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 56,25 % من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق و 6,25% كانت موافق تماما و هذه النسبة العالية من الموافقة تدل على أن معظم العمال في المؤسسة يرون بوجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات ،أما نسبة 33,34 % فأغلبها يرجع إلى عدم الفهم و الإلمام بالمعلومات الخاصة بأسئلة المحور.

المحور الثاني: العبارات الخاصة بدور أصحاب المصالح

الجدول رقم 9 : يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثاني

نسبة المنوية %	تكرار المحور	العبارة 13	العبارة 12	العبارة 11	العبارة 10	العبارة 09	العبارة 08	العبارة 07	أرقام عبارات المحور الأول	
18,75	9	12	18	8	2	2	7	11	موافق تماما	1
64,58	31	31	25	34	37	31	29	32	موافق	2
12,50	6	4	2	4	8	10	8	3	محايد	3
4,17	2	1	2	1	1	5	3	2	غير موافق	4
00	00	00	1	1	00	00	1	00	غير موافق تماما	5
100	48									

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS



الشكل رقم 6: أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الثاني- دور أصحاب المصالح-

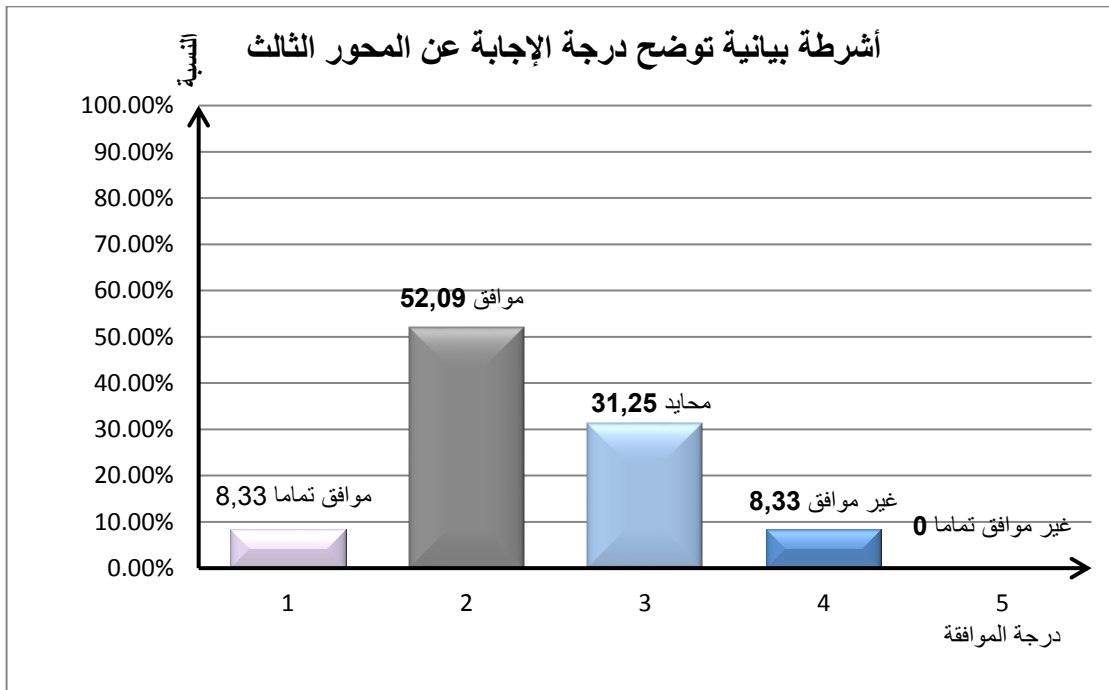
من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 64,58% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق إضافة إلى 18,75% كانوا موافقين تماما على عبارات محور دور أصحاب المصالح و هذه النسبة عالية و تدل على أن معظم عمال المؤسسة يرون بأن المؤسسة تحترم أصحاب المصالح المرتبطين بها من حيث إشراكهم في إتخاذ القرارات و تعمل على إرضائهم و معاملتهم معاملة عادلة و تحترم حقوقهم و تسعى جاهدة لتحقيقها.

المحور الثالث: العبارات الخاصة الإفصاح و الشفافية

الجدول رقم 10: يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثالث

النسبة النسبية %	تكرار المحور	العبارة 20	العبارة 19	العبارة 18	العبارة 17	العبارة 16	العبارة 15	العبارة 14	أرقام عبارات المحور الأول	
8,33	04	01	11	08	00	08	00	00	موافق تماما	1
52,09	25	33	30	24	05	27	21	32	موافق	2
31,25	15	13	06	11	33	09	20	13	محايد	3
8,33	04	01	01	05	09	03	07	03	غير موافق	4
00	00	00	00	00	01	01	00	00	غير موافق تماما	5
100	48									

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS



الشكل رقم 7: أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الثالث- الإفصاح و الشفافية-

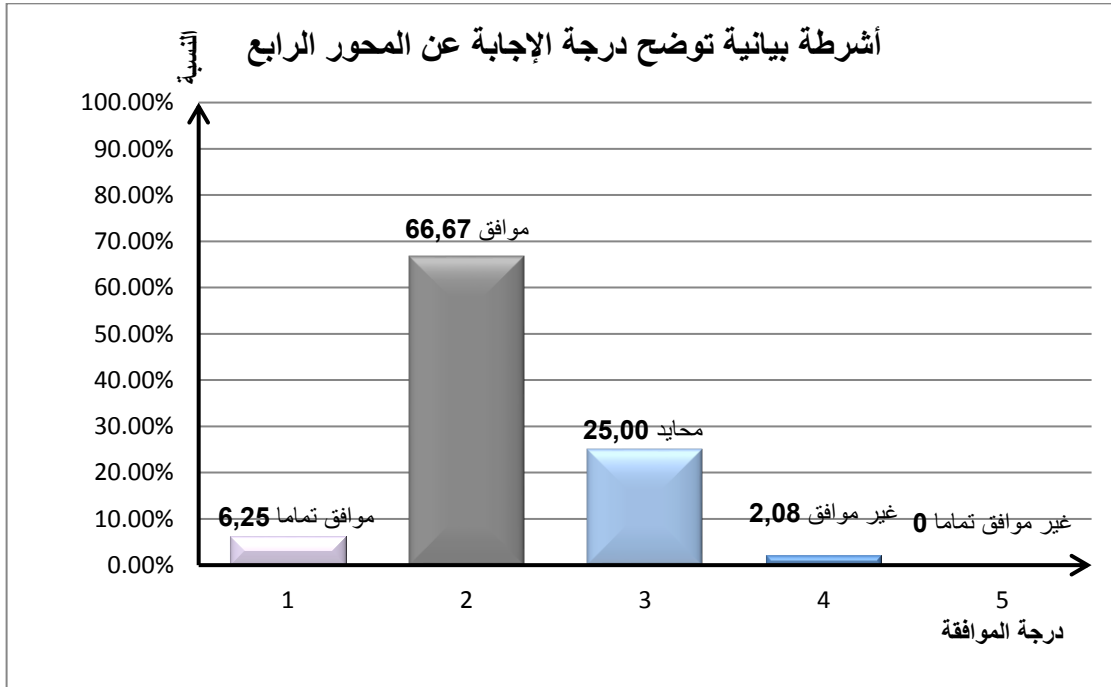
من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 52,09% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق على عبارات محور الإفصاح و الشفافية إضافة إلى نسبة 8,33% الموافقة بشدة ، و هذه النسبة عالية و تدل على أن جل عمال المؤسسة يرون بأن المؤسسة تسعى لكي تكون أكثر شفافية في تعاملها مع مختلف الأطراف ذات الصلة كما أنها تفصح عن المعلومات المتعلقة بنشاطها لجميع لأطراف المرتبطة بها .

المحور الرابع: العبارات الخاصة بمسؤوليات مجلس الإدارة

الجدول رقم 11: يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الرابع

النسبة المنوية %	تكرار المحور	العبارة 27	العبارة 26	العبارة 25	العبارة 24	العبارة 23	العبارة 22	العبارة 21	أرقام عبارات المحور الأول	
6,25	03	01	02	00	03	04	05	04	موافق تماما	1
66,67	32	31	37	16	34	34	33	36	موافق	2
25,00	12	12	07	30	08	09	09	08	محايد	3
2,08	01	04	02	02	03	01	00	00	غير موافق	4
00	00	00	00	00	00	00	01	00	غير موافق تماما	5
100	48									

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS



الشكل رقم 8: أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الرابع- مسؤوليات مجلس الإدارة-

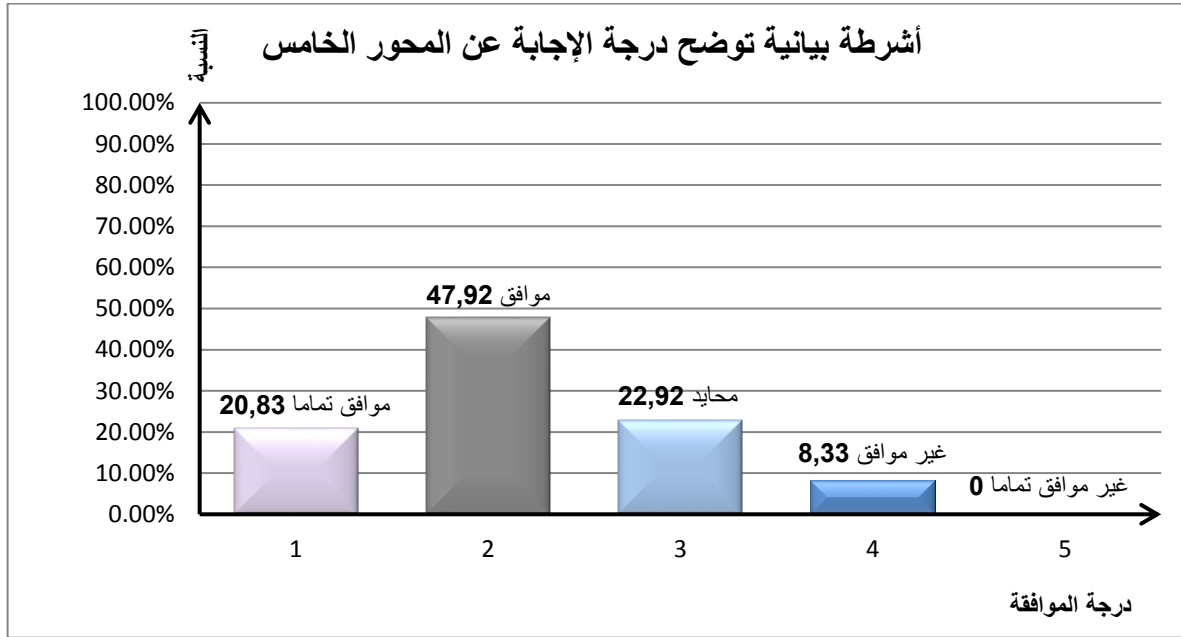
من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 66,67% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق إضافة إلى 6,25% كانوا موافقين تماما على عبارات محور مسؤوليات مجلس الإدارة و هذه النسبة العالية تدل على أن غالبية عمال المؤسسة يرون بأن مجلس إدارة المؤسسة مستقل في قراراته من خلال وضع الأهداف و الإستراتيجيات و محاسبة المديرين و مكافأهم ، كما أنه يضطلع بمهامه في الإشراف و الرقابة على أحسن وجه ممكن.

المحور الثاني: العبارات الخاصة بالقدرة التنافسية

الجدول رقم 12: يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الخامس

النسبة المئوية %	تكرار المحور	العبار 43	العبار 42	العبار 41	العبار 40	العبار 39	العبار 38	العبار 37	العبار 36	العبار 35	العبار 34	العبار 33	العبار 32	العبار 31	العبار 30	العبار 29	العبار 28	أرقام عبارات المحور الأول	
20,83	10	03	02	03	02	18	11	02	01	11	03	10	13	16	13	26	28	موافق تماما	1
47,92	23	14	17	30	31	24	29	26	14	27	31	27	18	26	23	14	15	موافق	2
22,92	11	25	26	11	10	04	05	16	25	06	09	09	11	03	09	04	04	محايد	3
8,33	4	06	03	04	05	01	03	04	08	03	05	2	06	03	03	04	01	غير موافق	4
00	00	00	00	00	00	01	00	00	00	01	00	00	00	00	00	00	00	غير موافق تماما	5
100	48																		

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS



أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الخامس - القدرة التنافسية -

من خلال الجدول ثم الشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 47,92% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق إضافة إلى 20,83% أبدوا موافقتهم التامة على عبارات محور دور القدرة التنافسية و هذه النسبة عالية من الموافقة تدل على أن معظم العمال المستجوبين من المؤسسة يرون بأن المؤسسة ذات قدرة تنافسية عالية و هي تسعى لرفع هذه الأخيرة بشتى الأوجه من خلال إستخدام التكنولوجيا والتدريب المستمر و الإبداع و إستخدام نظام فعال للرقابة و توفير الدعم اللازم للأفكار الإبداعية .

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

إتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة

الجدول رقم 13: يوضح المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان

الرقم	عبارات الإستبيان	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الإجابة
01	المؤسسة لديها قانون داخلي ينظم المهام و يحتكم إليه في المنازعات	3,9792	0,43709	موافق
02	يوجد دليل خاص بإجراءات و تعليمات العمل	3,8750	0,56962	موافق
03	المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسة موزعة وفقا للتشريع الوطني.	3,1250	0,76144	محايد
04	المؤسسة تلتزم بجميع العقود المبرمة مع جميع الأطراف	3,7917	0,58194	موافق
05	القوانين المنظمة للأسواق تضمن المنافسة العادلة	3,2708	0,57388	محايد
06	المؤسسة لديها دليل لأخلاقيات العمل	3,5625	0,79643	موافق
	الدرجة الكلية للمحور الأول : ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات	3,7708	0,47219	موافق
07	المؤسسة تحترم حقوق أصحاب المصالح (العمال،الموردون ،البنوك...) التي تنشئ بموجب القانون أو الاتفاقات المتبادلة .	4,0833	0,67896	موافق
08	جميع أصحاب المصالح يعاملون معاملة عادلة و متكافئة	3,7917	0,84949	موافق
09	للمؤسسة نظام للإقتراحات يسمح لجميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة بتقديم الآراء و الإقتراحات فيما يتعلق بنشاط المؤسسة	3,6250	0,73296	موافق
10	المؤسسة تفوض بعض المسؤوليات للعاملين و تشركهم في اتخاذ القرارات	3,8333	0,51914	موافق
11	المؤسسة تلتزم بتعويض جميع أصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم	3,9792	0,72902	موافق
12	المؤسسة تعمل على تحقيق رغبات ومتطلبات الزبائن في منتجاتها	4,1875	0,86679	موافق
13	للمؤسسة نظام وقائي يسمح لها بالتقليل من التلوث و المحافظة على المحيط	4,1250	0,63993	موافق
	الدرجة الكلية للمحور الثاني : دور أصحاب المصالح	4,1042	0,58308	موافق
14	المؤسسة تعلن عن أهدافها وسياستها وإستراتيجيتها المستقبلية	3,6042	0,60983	موافق
15	المعلومات المالية و غير المالية للشركة متاحة لجميع الأطراف المرتبطة بها	3,2917	0,71335	محايد
16	التوظيف والترقيات والمكافآت مبنية على أسس ومعايير معروفة للجميع	3,7917	0,87418	موافق
17	تقارير التدقيق الداخلي والخارجي متاحة للجميع	2,8750	0,60582	محايد

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

موافق	0,86884	3,7292	المؤسسة تفصح عن المخاطر التي تحددها وتحدد نشاطها	18
موافق	0,66545	4,0625	مهام ومسؤوليات أفراد المؤسسة محددة بشكل مكتوب و معروف	19
موافق	0,54415	3,7083	الشركة تقوم بنشر تقريرها السنوي	20
موافق	0,49663	3,6563	الدرجة الكلية للمحور الثالث : الإفصاح و الشفافية	
موافق	0,49822	3,9167	يقوم مجلس الإدارة بتحديد الأهداف و السياسات و وضع الاستراتيجيات	21
موافق	0,68384	3,8542	يقوم بتعيين المديرين وتحديد أجورهم ومكافاتهم و كذا عزلهم	22
موافق	0,58308	3,8542	يسهر على متابعة و مراقبة تنفيذ أهداف الشركة	23
موافق	0,66010	3,7708	يقوم بمراقبة ومساءلة المسيرين ومحاسبتهم	24
محايد	0,54415	3,2917	المجلس يتكون من أعضاء تنفيذيين و غير تنفيذيين ومستقلين	25
موافق	0,57079	3,8125	المجلس يجتمع بصفة دورية ومنتظمة	26
موافق	0,67602	3,6042	يقوم المجلس بإعداد التقرير السنوي عن أداء الشركة و إبلاغ جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة به	27
موافق	0,50518	3,7604	الدرجة الكلية للمحور الرابع : مسؤوليات مجلس الإدارة	
موافق	0,48194	3,7917	الدرجة الكلية للجزء الأول _حوكمة الشركات _	
موافق تماما	0,74258	4,4583	المؤسسة تستخدم التكنولوجيا الجديدة و المتطورة	28
موافق تماما	0,94437	4,2917	المؤسسة تستغل جميع إمكانياتها و قدراتها بشكل أفضل	29
موافق	0,84949	3,9583	عمليات التسويق في المؤسسة تتم بطريقة فعالة و جيدة	30
موافق	0,79866	4,1458	عمليات النقل و التخزين في المؤسسة تساهم في المحافظة على جودة المنتجات	31
موافق	0,98841	3,7917	الحصول على المواد الأولية يتم على أساس الجودة وليس السعر المنخفض	32
موافق	0,75530	3,9375	المؤسسة لديها نظام فعال للرقابة على الجودة (قبلية ،مرحلية و بعدية)	33
موافق	0,75324	3,6667	هناك تنسيق و تكامل بين جميع الوظائف و الأقسام	34
موافق	0,89522	3,9167	المؤسسة تقوم بالتدريب المستمر لجميع العاملين	35

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

36	المؤسسة تقوم بالتدقيق الداخلي و الخارجي أيضا	3,1667	0,72445	محايد
37	المؤسسة توفر المعلومات المالية و غير المالية لأصحاب المصالح بالدقة اللازمة و في الوقت المناسب	3,5417	0,71335	موافق
38	المؤسسة تلتزم بتسليم منتجاتها لعملائها في الوقت المناسب	4,0000	0,77184	موافق
39	المؤسسة تفي بالتزاماتها التعاقدية في وقتها (تسديد الديون...)	4.1875	0,84189	موافق
40	المؤسسة لديها قسم خاص بالبحث و التطوير	3,6250	0,73296	موافق
41	المؤسسة تتعاون مع الخبرات الخارجية لتقديم أفكار جديدة و متطورة.	3,6667	0,72445	موافق
42	المؤسسة لديها فرق عمل متنوعة تسهم في تقديم الأفكار المبدعة	3,3750	0,67240	محايد
43	الإدارة العليا توفر الدعم اللازم لكل الأفكار الإبداعية وتطبيقه	3,2917	0,77070	محايد
	الدرجة الكلية للمحور الخامس: القدرة التنافسية	3,875	0,6564	موافق
	الدرجة الكلية لجميع عبارات الإستبيان	3,6353	0,51302	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لعبارات درجة تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسة, حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول والذي هو ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات 3,7708 و بانحراف معياري قدره 0,47219 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الأول كانت بدرجة موافق , بحيث جاءت جل الإجابات على العبارات بدرجة الموافقة وهي العبارات التي تصب في مسعى الإطار الداخلي الفعال لحوكمة الشركات كدليل أخلاقيات العمل، و دليل إجراءات و تعليمات العمل و القانون الداخلي المنظم، أما فيما يخص العبارات التي جاءت بإجابات الحياد والتي تخص العبارات "المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسة موزعة وفقا للتشريع الوطني" و "القوانين المنظمة للأسواق تضمن المنافسة العادلة" فكانت مبهمة كونها ترتبط بالمعلومات الخارجية و المحيطة بالمؤسسة.

أما المحور الثاني و الذي هو " دور أصحاب المصالح " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له 4,1042 و بانحراف معياري قدره 0,58308 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثاني كانت بدرجة موافق حيث جاءت العبارة الثانية عشرة و هي " المؤسسة تعمل على تحقيق رغبات و متطلبات الزبائن في منتجاتها " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,1875 وهي بذلك تميل نحو الموافقة التامة، شأنها شأن أغلب الإجابات التي

كان على درجة موافق، وهذا ما يعطي إنطباعاً بأن المؤسسة تعمل جاهدة لإرضاء جميع أصحاب المصالح المرتبطين بها وتسعى لضمان حقوقهم .

أما المحور الثالث و الذي هو " الإفصاح و الشفافية " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له **3,6563** وبانحراف معياري قدره **0,49663** و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثالث كانت بدرجة موافق وهو ما يتجلى في أغلب إجابات الموافقة على العبارات وهو ما يوحي بأن المؤسسة تلتزم بمعايير الإفصاح و الشفافية في تعاملاتها مع مختلف الأطراف ، أما فيما يخص الإجابتين 15 " المعلومات المالية و غير المالية للشركة متاحة لجميع الأطراف المرتبطة بها " و 17 " تقارير التدقيق الداخلي والخارجي متاحة للجميع " فقد جاءت بالحياد إما لعدم الإطلاع الكافي من قبل المستجوبين أو أن المعلومات المالية غير متاحة لكافة الأطراف .

أما المحور الرابع و الذي هو " مسؤوليات مجلس الإدارة " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له **3,7604** وبانحراف معياري قدره **0,50518** و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الرابع كانت بدرجة موافق وهو ما يتجلى في أغلب إجابات الموافقة على العبارات وهو ما يوحي بأن مجلس إدارة المؤسسة يضطلع بمهامه فيما يخص الإشراف و الرقابة و تحديد الأهداف و الإستراتيجيات و متابعتها، أما فيما يخص الإجابة 25 " المجلس يتكون من أعضاء تنفيذيين و غير تنفيذيين ومستقلين " فتعزى لكون أغلب المحييين ليسوا على دراية و معرفة كبيرة بتركيبة مجالس الإدارة .

أما قيمة المتوسط الحسابي لجميع عبارات الجزء الأول الذي يمثل حوكمة الشركات فقد بلغت **3,7917** و بانحراف معياري قدره **0,48194** وهذا يعني أن معظم المستجوبين من أفراد العينة قد أجابوا بالموافقة على عبارات الجزء الأول مما يدل على أن المؤسسة تطبق أغلب مبادئ حوكمة الشركات.

فيما يخص المحور الخامس و الذي هو " القدرة التنافسية " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له **3,875** وبانحراف معياري قدره **0,6564** و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الخامس كانت بدرجة موافق وهو ما يتجلى في أغلب إجابات الموافقة على العبارات كما أن الإجابات 28 " المؤسسة تستخدم التكنولوجيا الجديدة و المتطورة " 29 " المؤسسة تستغل جميع إمكانياتها و قدراتها بشكل أفضل " جاءت بدرجة موافق تماماً وهو ما يظهر جلياً سعي المؤسسة لإمتلاك قدرة تنافسية كبيرة و السعي لزيادتها و تطويرها، هذا بإستثناء الإجابة 43 " الإدارة العليا توفر الدعم اللازم لكل الأفكار الإبداعية و تطبقه " التي كانت بدرجة محايد لعدم تمكن المحييين من التأكد إن كانت جميع الأفكار الإبداعية تطبق من قبل الإدارة العليا.

أما قيمة المتوسط الحسابي لجميع عبارات الإستبيان الذي يمثل حوكمة الشركات و القدرة التنافسية فقد بلغت **3,6353** و بانحراف معياري قدره **0,51302** وهذا يعني أن معظم المستجوبين من أفراد العينة قد أجابوا بالموافقة على عبارات الإستبيان مما يدل على أن المؤسسة تطبق أغلب مبادئ حوكمة الشركات وتمتلك معايير و أبعاد تعزيز قدرتها التنافسية .

الإرتباط بين القدرة التنافسية ومحاور حوكمة الشركات :

الجدول رقم 14: يبين معاملات الإرتباط بين محاور الدراسة

القدرة التنافسية	مسؤوليات مجلس الإدارة	الإفصاح و الشفافية	دور أصحاب المصالح	ضمان وجود أطر فعال لحوكمة الشركات		
,438**	,501**	,270	,456**	1	معامل بيرسون	ضمان وجود أطر فعال
,002	,000	,064	,001		الدلالة المعنوية	لحوكمة الشركات
48	48	48	48	48	حجم العينة	
,744**	,628**	,347*	1	,456**	معامل بيرسون	دور أصحاب المصالح
,000	,000	,016		,001	الدلالة المعنوية	
48	48	48	48	48	حجم العينة	
,486**	,492**	1	,347*	,270	معامل بيرسون	الإفصاح و الشفافية
,000	,000		,016	,064	الدلالة المعنوية	
48	48	48	48	48	حجم العينة	
,565**	1	,492**	,628**	,501**	معامل بيرسون	مسؤوليات مجلس الإدارة
,000		,000	,000	,000	الدلالة المعنوية	
48	48	48	48	48	حجم العينة	
1	,565**	,486**	,744**	,438**	معامل بيرسون	القدرة التنافسية
	,000	,000	,000	,002	الدلالة المعنوية	
48	48	48	48	48	حجم العينة	
الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,01						

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ بأنه هناك إرتباط قوي بين محور دور أصحاب المصالح و محور القدرة التنافسية حيث قدر معامل الإرتباط بيرسون ب 0,744 كما أنه هناك إرتباط قوي أيضا بين محور مسؤوليات مجلس الإدارة و كل من محور دور أصحاب المصالح حيث قدر معامل الإرتباط بيرسون ب 0,628 وكذا محور القدرة التنافسية 0,565 و يرجع هذا أساسا أن مجلس إدارة المؤسسة هو من يقوم بوضع الخطط و الإستراتيجيات و الإشراف على تنفيذها بما يكفل مصالح مختلف الأطراف وكذا يعمل على زيادة و تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ، كما يوجد إرتباط بين محور مسؤوليات مجلس الإدارة ومحور ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات حيث قدر معامل الإرتباط بيرسون ب 0,501 وهذا كون مجلس الإدارة هو من يحمل على عاتقه مسؤولية تطبيق مبادئ الحوكمة وتهيئة الإطار العام لذلك . كما يوجد إرتباط بين محور الإفصاح و الشفافية و محور القدرة التنافسية معامل الإرتباط بيرسون كان

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

0,486، و هو يعني أن عمل المؤسسة في إطار من الشفافية و المصدقية له علاقة بزيادة القدرة التنافسية لها، تجدر الإشارة إلى وجود ارتباط بين مختلف محاور الحوكمة كونها تصب جميعا في إطار تطبيق حوكمة الشركات ، مع العلم أن أغلب معاملات الإرتباط في الجدول ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,01 .

ثالثا : إختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى

H0 المؤسسات الإقتصادية لا تلتزم بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات من منظور عمالها.

H1 المؤسسات الإقتصادية تلتزم بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات من منظور عمالها

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول تطبيق حوكمة الشركات مع المتوسط الحسابي للأداة و هو (3) على مقياس سلم ريكارت الخماسي.

الجدول رقم 15: يوضح نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق حوكمة الشركات

القيمة الإحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	47	54,507	0,48194	3,7917	تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الإقتصادية

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الإستبيان حول تطبيق حوكمة الشركات قدر ب3,7917 و بانحراف معياري قدره 0,48194 و هذا ما يقابل درجة موافق مما يعني أن هناك تطبيق لمبادئ حوكمة الشركات ، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي المؤسسات الإقتصادية تلتزم بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات من منظور عمالها

الفرضية الرئيسية الثانية

H0 المؤسسات لا تمتلك معايير و أبعاد تعزيز القدرة التنافسية من منظور عمالها .

H1 المؤسسات تمتلك معايير و أبعاد تعزيز القدرة التنافسية من منظور عمالها .

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول القدرة التنافسية مع المتوسط الحسابي للأداة و هو (3) على مقياس سلم ريكارت الخماسي.

الجدول رقم 16: يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن القدرة التنافسية

القيمة الإحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	47	40,901	0,6564	3,875	القدرة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الإستبيان حول القدرة التنافسية قدر ب3,875 و بانحراف معياري قدره 0,6564 و هذا ما يقابل درجة موافق مما يعني أن هناك إمتلاك لمعايير وأبعاد القدرة التنافسية , كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي المؤسسات تمتلك معايير و أبعاد تعزيز القدرة التنافسية من منظور عمالها

الفرضية الرئيسية الثالثة :

H₀ تطبيق المؤسسات لمبادئ حوكمة الشركات لا يساهم في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية .

H₁ تطبيق المؤسسات لمبادئ حوكمة الشركات يساهم في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية .

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

الجدول رقم 17: يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين حوكمة الشركات و القدرة التنافسية

المتغير المستقل : حوكمة الشركات				المتغير التابع: القدرة التنافسية
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0,5520	0,293	0,308	0,555	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم 18: نموذج تحليل التباين ANOVA بين حوكمة الشركات و القدرة التنافسية.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	6,235	1	6,235	20,463	0,000
البواقي	14,015	46	0,305		
المجموع	20,250	47			

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (17) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R = 0,555$ و هذا يدل على وجود ارتباط متوسط بين حوكمة الشركات و القدرة التنافسية كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,308$ مما يعني أن 30,8 % من القدرة التنافسية للمؤسسة لحوكمة الشركات, بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار $B = 0,5520$ يؤكد على وجود علاقة طردية بين ضمان حوكمة الشركات و القدرة التنافسية , أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $Sig = 0.000$ و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة , و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أن تطبيق المؤسسات لمبادئ حوكمة الشركات يساهم في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

الفرضية الفرعية الأولى :

H₀ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات على القدرة التنافسية للمؤسسات

H₁ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات على القدرة التنافسية للمؤسسات

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

الجدول رقم 19: يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين ضمان و جود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات و القدرة التنافسية

المتغير المستقل : ضمان و جود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات				المتغير التابع: القدرة التنافسية
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0,5966	0,174	0,194	0,418	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم 20: نموذج تحليل التباين ANOVA بين ضمان و جود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات و القدرة التنافسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة Sig المعنوية
الإنحدار	3,878	1	3,878	10,897	0,002
البواقي	16,372	46	0,356		
المجموع	20,250	47			

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (19) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R = 0,418$ و هذا يدل على وجود ارتباط متوسط بين ضمان و جود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات و القدرة التنافسية كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,194$ مما يعني أن 19,4% من القدرة التنافسية للمؤسسة يرجع إلى ضمان و جود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات, بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار $B = 0,5966$ يؤكد على وجود علاقة طردية بين ضمان و جود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات و القدرة التنافسية, أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $Sig = 0.002$ و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة, و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات على القدرة التنافسية للمؤسسات

الفرضية الفرعية الثانية

H₀ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور أصحاب المصالح على القدرة التنافسية للمؤسسات

H₁ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور أصحاب المصالح على القدرة التنافسية للمؤسسات

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

الجدول رقم 21: يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين دور أصحاب المصالح و القدرة التنافسية

المتغير المستقل : دور أصحاب المصالح				المتغير التابع: القدرة التنافسية
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0,4437	0,543	0,553	0,744	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم 22: نموذج تحليل التباين ANOVA بين دور أصحاب المصالح و القدرة التنافسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	11,195	1	11,195	56,874	0,000
البواقي	9,055	46	0,197		
المجموع	20,250	47			

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (21) أن قيمة معامل الارتباط $R = 0,744$ و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير قوي جدا لدور أصحاب المصالح على القدرة التنافسية, كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,553$ مما يعني أن 55,3 % من القدرة التنافسية يرجع إلى دور أصحاب المصالح, بالإضافة إلى أن قيمة معامل الإنحدار $B = 0,4437$ تؤكد على وجود علاقة طردية بين لدور أصحاب المصالح و القدرة التنافسية, أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $Sig = 0.00$ و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة, و هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور أصحاب المصالح على القدرة التنافسية للمؤسسات.

الفرضية الفرعية الثالثة

H₀ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإفصاح و الشفافية على القدرة التنافسية للمؤسسات

H₁ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإفصاح و الشفافية على القدرة التنافسية للمؤسسات

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

الجدول رقم 23: يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين الإفصاح و الشفافية و القدرة التنافسية

المتغير المستقل : الإفصاح و الشفافية				المتغير التابع: القدرة التنافسية
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0,5800	0,219	0,236	0,486	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم 24: نموذج تحليل التباين ANOVA بين الإفصاح و الشفافية و القدرة التنافسية

الدلالة Sig المعنوية	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,000	14,204	4,778	1	4,778	الإنحدار
		0,336	46	15,472	البواقي
			47	20,250	المجموع

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (23) أن قيمة معامل الارتباط $R = 0,486$ و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير متوسط للإفصاح و الشفافية على القدرة التنافسية, كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,236$ مما يعني أن 23,6% من القدرة التنافسية يرجع إلى الإفصاح و الشفافية, بالإضافة إلى أن قيمة معامل الإنحدار $B = 0,5800$ تؤكد على وجود علاقة طردية بين الإفصاح و الشفافية و القدرة التنافسية, أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $Sig = 0.00$ و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة, و هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإفصاح و الشفافية على القدرة التنافسية للمؤسسات .

الفرضية الفرعية الرابعة

H0 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمسؤوليات مجلس الإدارة على القدرة التنافسية للمؤسسات

H1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمسؤوليات مجلس الإدارة على القدرة التنافسية للمؤسسات

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

الجدول رقم 25: يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين مسؤوليات مجلس الإدارة و القدرة التنافسية

المتغير المستقل : مسؤوليات مجلس الإدارة				المتغير التابع: القدرة التنافسية
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0,5472	0,305	0,320	0,565	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم 26: نموذج تحليل التباين ANOVA بين مسؤوليات مجلس الإدارة و القدرة التنافسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	6,474	1	6,474	21,620	0,000
البواقي	13,776	46	0,299		
المجموع	20,250	47			

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (25) أن قيمة معامل الارتباط $R = 0,565$ و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير متوسط لمسؤوليات مجلس الإدارة على القدرة التنافسية, كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,320$ مما يعني أن 32 % من القدرة التنافسية يرجع إلى مسؤوليات مجلس الإدارة, بالإضافة إلى أن قيمة معامل الإنحدار $B = 0,5472$ تؤكد على وجود علاقة طردية بين مسؤوليات مجلس الإدارة و القدرة التنافسية, أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $Sig = 0.00$ و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة, و هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمسؤوليات مجلس الإدارة على القدرة التنافسية للمؤسسات

إختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على تطبيق حوكمة الشركات و القدرة التنافسية

1 _ إختبار تأثير الجنس على تطبيق حوكمة الشركات و القدرة التنافسية

أولا : إختبار تأثير الجنس على تطبيق حوكمة الشركات

H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق حوكمة الشركات تعزى إلى الجنس

H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق حوكمة الشركات تعزى إلى الجنس

ثانيا : إختبار تأثير الجنس على القدرة التنافسية

H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على القدرة التنافسية تعزى إلى الجنس

H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية على القدرة التنافسية تعزى إلى الجنس

تم إختبار هذه الفرضيات باختبار T-Test للعينات المستقلة

الجدول رقم 27: إختبار T-Test للعينات المستقلة بين حوكمة الشركات و القدرة التنافسية و الجنس

المتغير المستقل : الجنس					المتغير التابع
إختبار T-Test			إختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	حوكمة الشركات
0,390	26	0,868	0,994	0,00	
0,761	46	-0,306	0,493	0,478	القدرة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

بالنظر إلى الجدول أعلاه و من خلال إختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية $Sig= 0,994$ و $Sig=0.493$ على التوالي و هما أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة, مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل الجنس و هما الذكور و الإناث هما مجتمعان متجانسان, أما بالنظر إلى إختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية $Sig= 0,390$ و $Sig= 0.761$ على التوالي و هما قيمتان أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $0,05$ مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضيتين الصفريتين وهي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق حوكمة الشركات و القدرة التنافسية تعزى إلى الجنس و نرفض الفرضيتين البديلتين.

2 _ إختبار تأثير المؤهل العلمي على تطبيق حوكمة الشركات و القدرة التنافسية

أولا : إختبار تأثير المؤهل العلمي على تطبيق حوكمة الشركات

H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق حوكمة الشركات تعزى إلى المؤهل العلمي

H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق حوكمة الشركات تعزى إلى المؤهل العلمي

ثانيا : إختبار تأثير المؤهل العلمي على القدرة التنافسية

H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على القدرة التنافسية تعزى إلى المؤهل العلمي

H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية على القدرة التنافسية تعزى إلى المؤهل العلمي

تم إختبار هذه الفرضيات باختبار T-Test للعينات المستقلة

الجدول رقم 28: إختبار T-Test للعينات المستقلة بين حوكمة الشركات ،القدرة التنافسية و المؤهل العلمي

المتغير المستقل : المؤهل العلمي					المتغير التابع
إختبار T-Test			إختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	حوكمة الشركات
0,884	46	-0,145	0,231	1,473	
0,949	46	-0,065	0,196	1,720	القدرة التنافسية

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه و من خلال إختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية 0,231 Sig=0,196 ثم على التوالي و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة, مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل المؤهل العلمي وهما الجامعيون و الغير جامعيون هما مجتمعان متجانسان, أما بالنظر إلى إختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية 0,884 Sig= و 0,049 Sig= و هي قيم أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضيتين الصفريتين وهي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق حوكمة الشركات و القدرة التنافسية تعزى إلى المؤهل العلمي و نرفض الفرضيتين البديلتين .

3 _ إختبار تأثير الوظيفة على تطبيق حوكمة الشركات و القدرة التنافسية

أولا :إختبار تأثير الوظيفة على تطبيق حوكمة الشركات

H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق حوكمة الشركات تعزى إلى الوظيفة

H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق حوكمة الشركات تعزى إلى الوظيفة

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

الجدول رقم 29: نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين حوكمة الشركات و الوظيفة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
بين المجموعات	0,429	2	0,214	0,920	0,406
داخل المجموعات	10,488	45	0,233		
المجموع	10,917	47			

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر $F=0,920$ و أن قيمة

الدلالة المعنوية $Sig=0,406$ وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة

إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق حوكمة الشركات يعزى إلى

الوظيفة و نرفض الفرضية البديلة.

ثانيا: إختبار تأثير الوظيفة على تطبيق القدرة التنافسية

H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على القدرة التنافسية تعزى إلى الوظيفة

H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية على القدرة التنافسية تعزى إلى الوظيفة

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

الجدول رقم 30: نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين القدرة التنافسية و الوظيفة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
بين المجموعات	0,140	2	0,070	0,156	0,856
داخل المجموعات	20,110	45	0,447		
المجموع	20,250	47			

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر $F = 0,156$ و أن قيمة

الدلالة المعنوية $Sig = 0,856$ وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة

إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على القدرة التنافسية تعزى إلى

الوظيفة و نرفض الفرضية البديلة.

4 _ إختبار تأثير الخبرة المهنية على تطبيق حوكمة الشركات و القدرة التنافسية

أولا : إختبار تأثير الخبرة المهنية على تطبيق حوكمة الشركات

H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق حوكمة الشركات تعزى إلى الخبرة المهنية

H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق حوكمة الشركات تعزى إلى الخبرة المهنية

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA.

الجدول رقم 31: نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين حوكمة الشركات و الخبرة المهنية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدالة المعنوية Sig
بين المجموعات	0,760	2	0,380	1,685	0,197
داخل المجموعات	10,157	45	0,226		
المجموع	10,917	47			

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر $F=1.685$ و أن قيمة الدلالة المعنوية $Sig= 0,197$ وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق حوكمة الشركات تعزى إلى الخبرة المهنية و نرفض الفرضية البديلة.

ثانيا : إختبار تأثير الخبرة المهنية على القدرة التنافسية

H_0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على القدرة التنافسية تعزى إلى الخبرة المهنية

H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية على القدرة التنافسية تعزى إلى الخبرة المهنية

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA.

الجدول رقم 32: نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين القدرة التنافسية و الخبرة المهنية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدالة المعنوية Sig
بين المجموعات	1,375	2	0,688	1,639	0,206
داخل المجموعات	18,875	45	0,419		
المجموع	20,250	47			

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر $F=1.639$ و أن قيمة الدلالة المعنوية $Sig= 0,206$ وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا يوجد فروق دلالة إحصائية على تطبيق القدرة التنافسية تعزى إلى الخبرة المهنية و نرفض الفرضية البديلة.

المطلب الأول : وصف و تحليل الاستبيان الخاص بمؤسسة الأكياس بعين الحجر

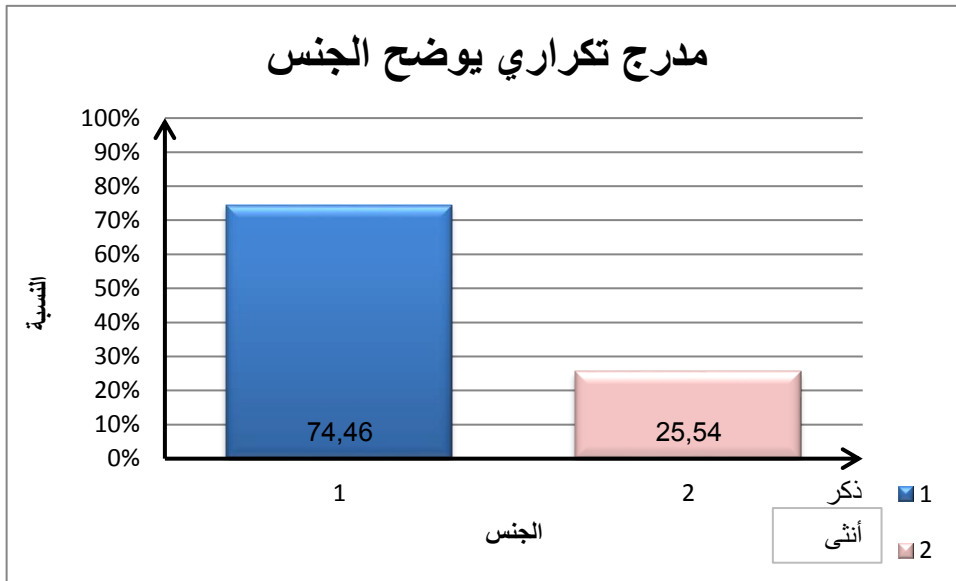
أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

أ- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم 33: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس	
74,46	35	ذكر	1
25,54	12	أنثى	2
100	47	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS



الشكل رقم 9: مدرج تكراري يوضح الجنس

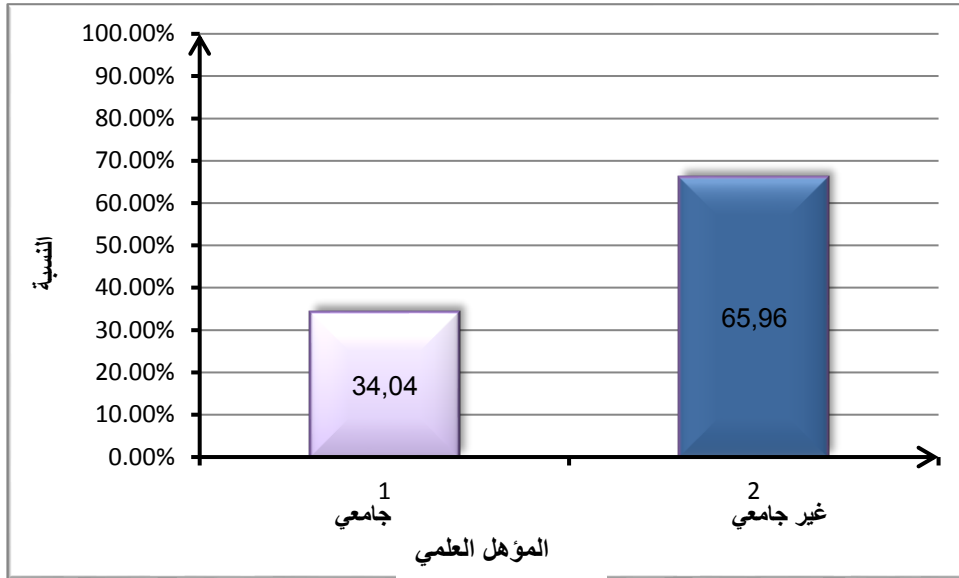
من الجدول و الشكل أعلاه يتضح لنا بأن فئة الذكور المستجوبين تفوق فئة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 74,46% بينما بلغت نسبة الإناث 25,54% و هذا ما يدل على أن أغلب عمال المؤسسة من فئة الذكور.

(ب) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم 34: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي	
34,04	16	جامعي	1
65,96	31	غير جامعي	2
100	47	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS



الشكل رقم 10: مدرج تكراري يوضح المؤهل العلمي

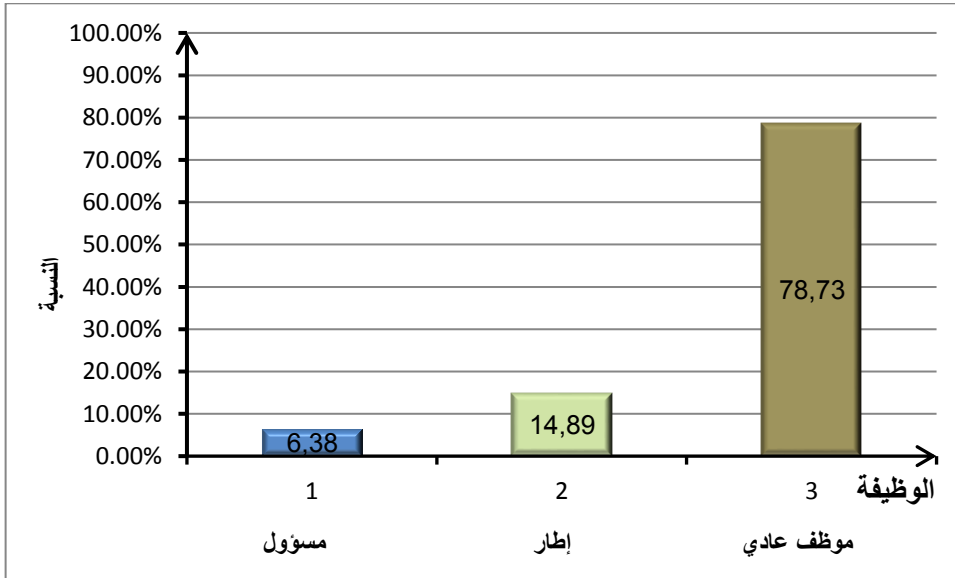
من خلال الجدول و الشكل أعلاه يتبين لنا بأن غالبية المستجوبين من العمال هم من ذوي المستوى العلمي الغير جامعي , حيث بلغت نسبتهم 65,96 % في حين نجد أن بقية المستجوبين هم من خريجي الجامعات حيث بلغت نسبتهم 34,04% و هذا ما يدل على أن معظم المسيرين للمؤسسة هم من حاملي الشهادات الجامعية بينما جل الطبقة الشغيلة ليست لهم شهادات جامعية و بالتالي لم يكملوا دراساتهم العليا .

ج) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الجدول رقم 35: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية	
6,38	3	مسؤول	1
14,89	7	إطار	2
78,73	37	موظف عادي	3
100	47	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS



الشكل رقم 11: مدرج تكراري يوضح الوظيفة

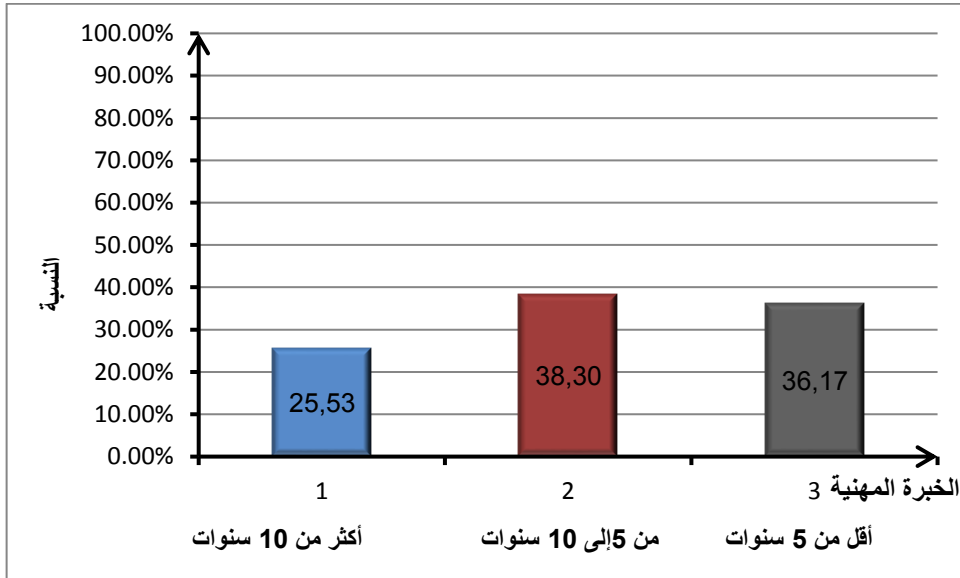
من قراءتنا للجدول و الشكل أعلاه يتضح أن أغلب المستجوبين هم من العمال العاديين بنسبة 78,73 % وهذا بإعتبارهم الفئة الغالبة في المؤسسة ،بالإضافة إلى الإدارة العليا بنسبة 6,38 % وكذا الإدارة التنفيذية 14,89 % التي تسهر على تنفيذ الأهداف المسطرة .

ج) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم 36: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية	
25,53	12	أقل من 5 سنوات	1
38,30	18	من 5 إلى 10 سنوات	2
36,17	17	أكثر من 10 سنوات	3
100	47	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS



الشكل رقم 12: مدرج تكراري يوضح الخبرة المهنية

من خلال الجدول و الشكل أعلاه يتضح لنا بأن معظم المستجوبين لديهم خبرة مهنية تفوق 05 سنوات بنسبة قدرها 38,30% وهي نسبة المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية بين 05 و 10 سنوات وكذا ذوي الخبرة التي تفوق 10 سنوات 36,17% و هذا ما يدل على أن معظم المستجوبين لديهم أقدمية مهنية كافية تسمح لهم بالتحلي بالموضوعية و المصدقية في ملاء الإستبيان الموجه إليهم.

ثانياً: تحليل و تفسير محاور الدراسة

قياس ثبات الإستبيان : لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لقياس الثبات الكلي للإستبيان و الإتساق الداخلي لعباراته , فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان ولكل محور كما في الجدول الموالي :

الجدول رقم 37: يوضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان

المحور	معامل ألفا كرونباخ	
1	0,848	ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات (06 عبارات)
2	0,360	دور أصحاب المصالح (07 عبارات)
3	0,860	الإفصاح و الشفافية (07 عبارات)
4	0,910	مسؤوليات مجلس الإدارة (07 عبارات)
	0,951	حوكمة الشركات (27 عبارة)
5	0,920	القدرة التنافسية (16 عبارة)
	0,927	جميع عبارات الاستبيان (43 عبارة)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

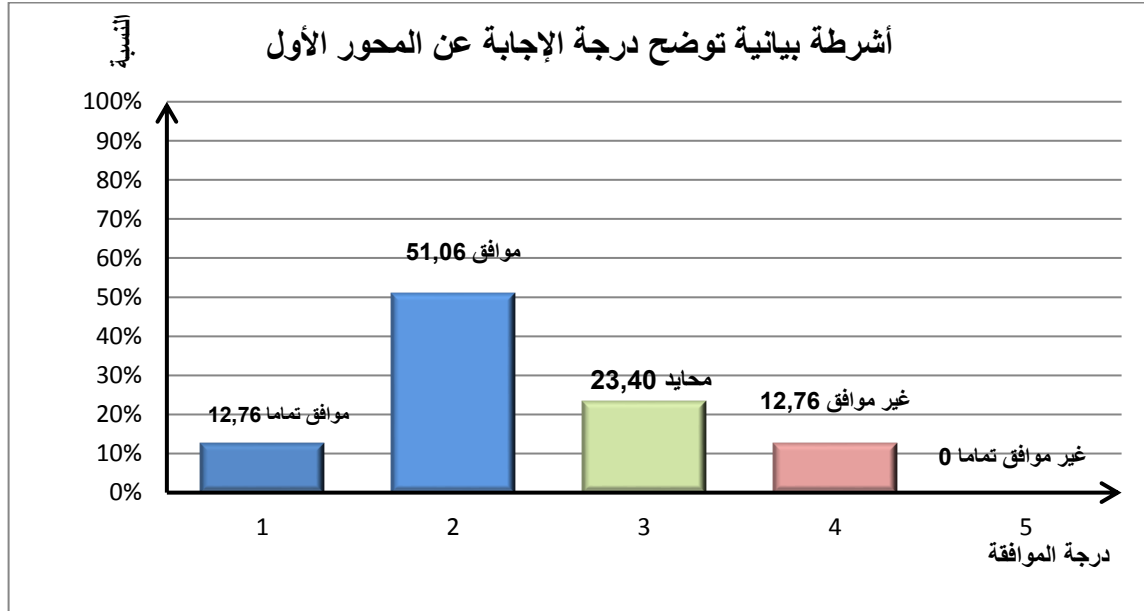
بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول كانت: 0,848 أما المحاور الأخرى فكانت جملها فوق 0,8 ، كما أن قيمة المعامل للجزء الأول (حوكمة الشركات) كانت 0,951 أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان فقد بلغت 0,927 و هي نسبة ثبات عالية مما يدل على أن عبارات الإستبيان تتسم بالتناسق الداخلي و بالموثوقية و هذا ما يجعلها صالحة للدراسة و التحليل و استخلاص النتائج .

المحور الأول: العبارات الخاصة بضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

الجدول رقم 38: يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الأول

النسبة المئوية %	تكرار المحور	العبارة 06	العبارة 05	العبارة 04	العبارة 03	العبارة 02	العبارة 01	أرقام عبارات المحور الأول	
12,76	06	03	03	07	06	07	09	موافق تماما	1
51,06	24	26	14	18	28	30	24	موافق	2
23,40	11	11	14	14	10	09	10	محايد	3
12,76	06	06	15	08	03	01	04	غير موافق	4
00	00	01	01	00	00	00	00	غير موافق تماما	5
100	47								

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS



الشكل رقم 13: أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الأول - ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات-

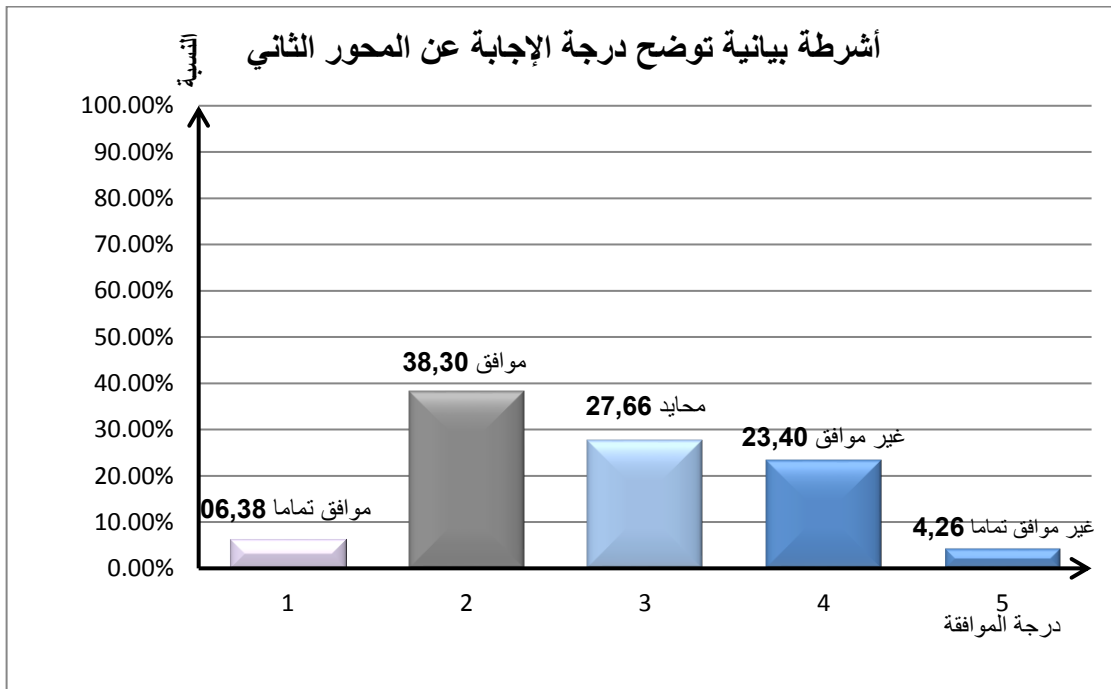
من خلال الجدول ثم الشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 51,06% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق و 12,76% كانت موافق تماما و هذه النسبة العالية من الموافقة تدل على أن معظم العمال في المؤسسة يرون بأن بوجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات .

المحور الثاني: العبارات الخاصة بدور أصحاب المصالح

الجدول رقم 39: يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثاني

النسبة المئوية %	تكرار المحور	العبارة 13	العبارة 12	العبارة 11	العبارة 10	العبارة 09	العبارة 08	العبارة 07	أرقام عبارات المحور الأول	
06,38	03	03	05	02	01	00	03	06	موافق تماما	1
38,30	18	25	27	20	13	07	06	18	موافق	2
27,66	13	09	05	12	15	19	16	17	محايد	3
23,40	11	09	07	10	17	20	19	06	غير موافق	4
4,26	02	01	03	03	01	01	03	00	غير موافق تماما	5
100	47									

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS



الشكل رقم 14: أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الثاني- دور أصحاب المصالح-

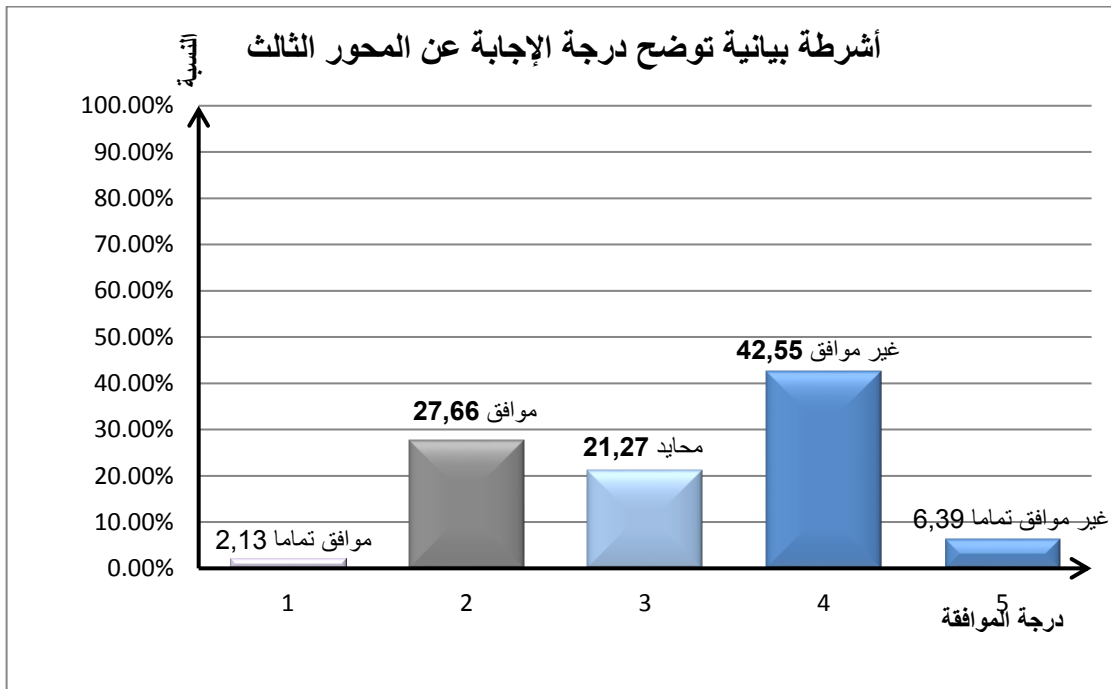
من خلال الجدول ثم الشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 38,30% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق إضافة إلى 06,38% كانوا موافقين تماما بينما كانت نسبة 23,40% غير موافقة على عبارات محور دور أصحاب المصالح ثم أن نسبة معتبرة تقدر بـ 27,66% كانت إجاباتها بالحياد و يدل على تذبذب في الرؤية بين معظم عمال المؤسسة حيث ينقسمون بين من يرون بأن المؤسسة تحترم أصحاب المصالح المرتبطين بها من حيث إشراكهم في إتخاذ القرارات و تعمل على إرضائهم و معاملتهم معاملة عادلة و تحترم حقوقهم و بين من يرى عكس ذلك تماما.

المحور الثالث: العبارات الخاصة الإفصاح و الشفافية

: يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثالث 40 الجدول رقم

النسبة المئوية %	تكرار المحور	العبارة 20	العبارة 19	العبارة 18	العبارة 17	العبارة 16	العبارة 15	العبارة 14	أرقام عبارات المحور الأول	
2,13	01	02	03	00	00	01	01	03	موافق تماما	1
27,66	13	17	21	17	02	06	07	18	موافق	2
21,27	10	06	11	12	12	10	09	10	محايد	3
42,55	20	20	12	17	25	26	26	16	غير موافق	4
6,39	03	02	00	01	08	04	04	00	غير موافق تماما	5
100	47									

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS



الشكل رقم 15: أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الثالث - الإفصاح و الشفافية -

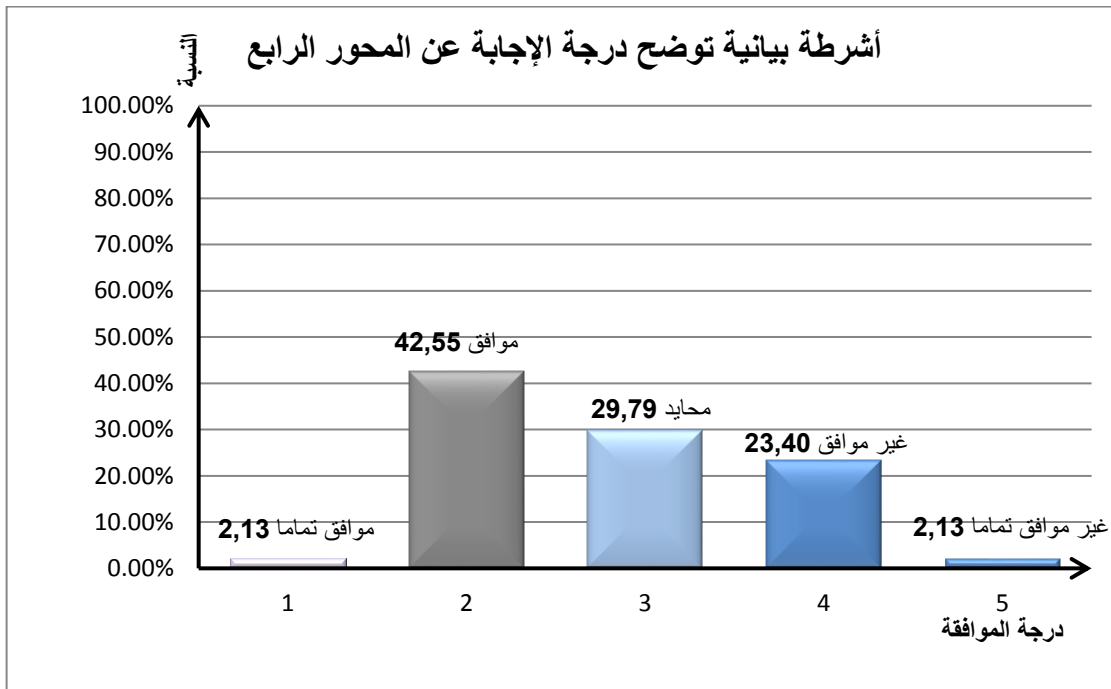
من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ بأن النسبة الأكبر من العمال المستجوبين 42,55% كانت إجاباتهم بدرجة غير موافق على عبارات محور الإفصاح و الشفافية إضافة إلى نسبة 6,39% الغير الموافقة تماما ، و هذه النسبة عالية و تدل على أن جل عمال المؤسسة يرون بأن المؤسسة تفتقر إلى معايير الشفافية في تعاملها مع مختلف الأطراف ذات الصلة كما أنها لا تفصح عن المعلومات المتعلقة بنشاطها لجميع الأطراف المرتبطة بها .هذا بإستثناء بعض العاملين بنسبة 27,66% و 2,13% الذين يرون عكس ذلك ، كما أن نسبة معتبرة من المستجوبين كانت إجاباتهم بالحياد 21,27% .

المحور الرابع: العبارات الخاصة بمسؤوليات مجلس الإدارة

الشكل رقم 16: يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الرابع

النسبة المئوية %	تكرار المحور	العبارة 27	العبارة 26	العبارة 25	العبارة 24	العبارة 23	العبارة 22	العبارة 21	أرقام عبارات المحور الأول	
2,13	01	02	02	01	01	00	02	03	موافق تماما	1
42,55	20	19	22	17	17	20	24	20	موافق	2
29,79	14	06	11	17	12	14	16	19	محايد	3
23,40	11	18	10	12	15	13	05	05	غير موافق	4
2,13	01	02	02	00	02	00	00	00	غير موافق تماما	5
100	47									

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS



الشكل رقم 17: أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الرابع- مسؤوليات مجلس الإدارة-

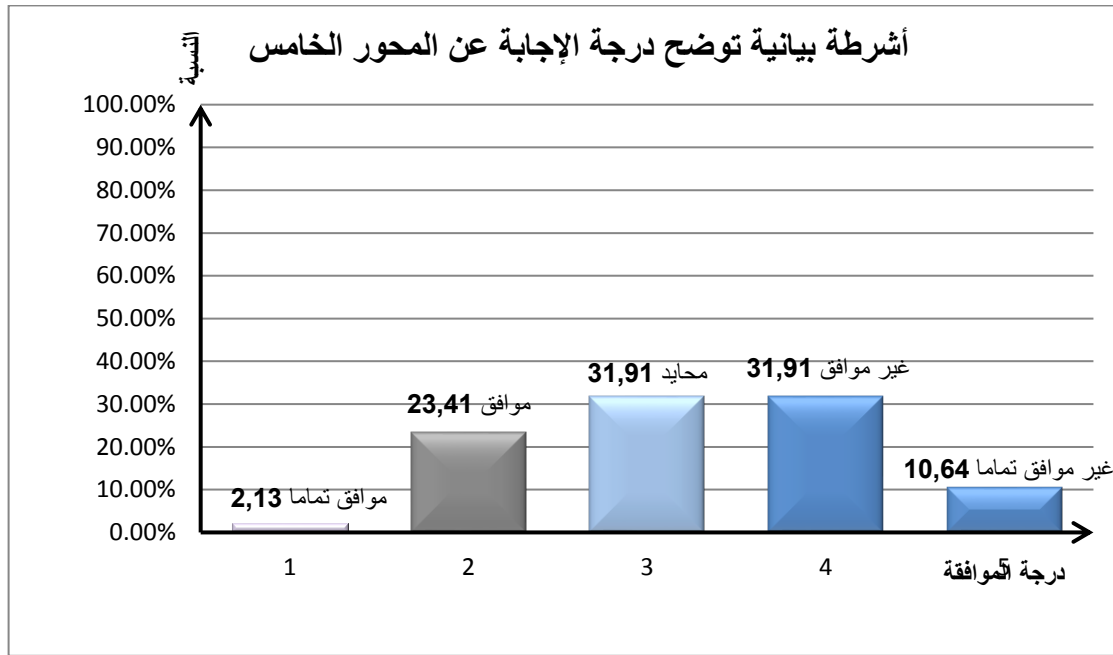
من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 42,55% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق إضافة إلى 2,13% كانوا موافقين تماما على عبارات محور مسؤوليات مجلس الإدارة و هذه النسبة تدل على أن جزء كبير من عمال المؤسسة يرون بأن مجلس إدارة المؤسسة مستقل في قراراته من خلال وضع الأهداف و الإستراتيجيات و محاسبة المديرين و مكافأهم، كما أنه يضطلع بمهامه في الإشراف و الرقابة على أحسن وجه ممكن. مع أن هناك نسبة كبيرة من تعارض إجابته ذلك 23,40% غير موافقة، ونسبة 29, 79، كان رأيها محايد لعدم إطلاعها الكافي.

المحور الثاني: العبارات الخاصة بالقدرة التنافسية

الجدول رقم 41: يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الخامس

النسبة المنوية %	تكرار المحور	العبارة 43	العبارة 42	العبارة 41	العبارة 40	العبارة 39	العبارة 38	العبارة 37	العبارة 36	العبارة 35	العبارة 34	العبارة 33	العبارة 32	العبارة 31	العبارة 30	العبارة 29	العبارة 28	أرقام عبارات المحور الأول	
2,13	01	00	00	02	00	03	04	03	01	00	00	01	03	00	00	02	04	موافق تماما	1
23,41	11	04	03	05	07	17	19	09	08	05	12	11	13	18	13	19	15	موافق	2
31,91	15	23	20	20	15	19	11	14	18	19	16	14	15	12	13	03	05	محايد	3
31,91	15	16	17	14	15	05	11	18	18	21	15	21	11	13	16	17	17	غير موافق	4
10,64	05	04	07	06	10	03	2	03	02	02	04	00	05	04	05	06	06	غير موافق تماما	5
100	47																		

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS



الشكل رقم 18: أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الخامس - القدرة التنافسية -

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 31,91% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة غير موافق إضافة إلى 10,64% كانت إجاباتهم غير موافق تماما ، نفس النسبة لدرجة محايد 31,91% بينما لم تتجاوز درجة الذين أبدوا موافقتهم على عبارات محور دور القدرة التنافسية نسبة 23,41% و هذا يدل على أن معظم العمال المستجوبين من المؤسسة يرون بأن المؤسسة ليست ذات قدرة تنافسية عالية و هي لا تستخدم جميع إمكاناتها و قدراتها بشكل أفضل حيث أنها لا توفر الدعم اللازم للأفكار و لا تملك نظاما فعالا للرقابة مع عدم التكامل و التنسيق بين وظائفها .

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

إتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة

الجدول رقم 42: يوضح المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان

الرقم	عبارات الإستبيان	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الإجابة
01	المؤسسة لديها قانون داخلي ينظم المهام و يحتكم إليه في المنازعات	3,8085	0,85053	موافق
02	يوجد دليل خاص بإجراءات و تعليمات العمل	3,9149	0,65374	موافق
03	المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسة موزعة وفقا للتشريع الوطني.	3,7872	0,74996	محايد
04	المؤسسة تلتزم بجميع العقود المبرمة مع جميع الأطراف	3,5106	0,95262	موافق
05	القوانين المنظمة للأسواق تضمن المنافسة العادلة	3,0638	0,98696	محايد
06	المؤسسة لديها دليل لأخلاقيات العمل	3,5106	0,88151	موافق
	الدرجة الكلية للمحور الأول : ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات	3,6596	0,78093	موافق
07	المؤسسة تحترم حقوق أصحاب المصالح (العمال،الموردون ،البنوك...) التي تنشئ بموجب القانون أو الاتفاقات المتبادلة .	3,5106	0,88151	موافق
08	جميع أصحاب المصالح يعاملون معاملة عادلة و متكافئة	2,7234	0,99350	محايد
09	للمؤسسة نظام للإقتراحات يسمح لجميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة بتقديم الآراء و الإقتراحات فيما يتعلق بنشاط المؤسسة	2,6809	0,75488	محايد
10	المؤسسة تفوض بعض المسؤوليات للعاملين و تشركهم في اتخاذ القرارات	2,9149	0,90481	محايد
11	المؤسسة تلتزم بتعويض جميع أصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم	3,1702	1,02828	محايد
12	المؤسسة تعمل على تحقيق رغبات ومتطلبات الزبائن في منتجاتها	3,5106	1,08091	موافق
13	للمؤسسة نظام وقائي يسمح لها بالتقليل من التلوث و المحافظة على المحيط	3,4255	0,94971	موافق
	الدرجة الكلية للمحور الثاني : دور أصحاب المصالح	3,4681	0,74018	موافق
14	المؤسسة تعلن عن أهدافها وسياستها وإستراتيجيتها المستقبلية	3,1702	0,98509	محايد
15	المعلومات المالية و غير المالية للشركة متاحة لجميع الأطراف المرتبطة بها	2,4681	0,92903	غير موافق
16	التوظيف والترقيات والمكافآت مبنية على أسس ومعايير معروفة للجميع	2,4468	0,90430	غير موافق
17	تقارير التدقيق الداخلي والخارجي متاحة للجميع	2,1702	0,76098	غير موافق

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

محايد	0,90787	2,9574	المؤسسة تفصح عن المخاطر التي تحددها وتحدد نشاطها	18
محايد	0,93498	3,3191	مهام ومسؤوليات أفراد المؤسسة محددة بشكل مكتوب و معروف	19
محايد	1,07145	2,9362	الشركة تقوم بنشر تقريرها السنوي	20
محايد	0,96816	3,0532	الدرجة الكلية للمحور الثالث : الإفصاح و الشفافية	
موافق	0,77484	3,4468	يقوم مجلس الإدارة بتحديد الأهداف و السياسات و وضع الاستراتيجيات	21
موافق	0,74811	3,4894	يقوم بتعيين المديرين وتحديد أجورهم ومكافاتهم و كذا عزلهم	22
محايد	0,83350	3,1489	يسهر على متابعة و مراقبة تنفيذ أهداف الشركة	23
محايد	0,97802	3,0000	يقوم بمراقبة ومساءلة المسيرين ومحاسبتهم	24
محايد	0,83350	3,1489	المجلس يتكون من أعضاء تنفيذيين و غير تنفيذيين ومستقلين	25
محايد	0,98837	3,2553	المجلس يجتمع بصفة دورية ومنتظمة	26
محايد	1,07318	3,0213	يقوم المجلس بإعداد التقرير السنوي عن أداء الشركة و إبلاغ جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة به	27
محايد	0,83309	3,2340	الدرجة الكلية للمحور الرابع : مسؤوليات مجلس الإدارة	
موافق	0,82303	3,4149	الدرجة الكلية للجزء الأول _حوكمة الشركات _	
محايد	1,24441	2,8723	المؤسسة تستخدم التكنولوجيا الجديدة و المتطورة	28
محايد	1,20897	2,8723	المؤسسة تستغل جميع إمكانياتها و قدراتها بشكل أفضل	29
محايد	0,99350	2,7234	عمليات التسويق في المؤسسة تتم بطريقة فعالة و جيدة	30
محايد	1,00875	2,9362	عمليات النقل و التخزين في المؤسسة تساهم في المحافظة على جودة المنتجات	31
محايد	1,10252	2,9574	الحصول على المواد الأولية يتم على أساس الجودة وليس السعر المنخفض	32
محايد	0,86776	2,8298	المؤسسة لديها نظام فعال للرقابة على الجودة (قبلية ،مرحلية و بعدية)	33
محايد	0,93745	2,7660	هناك تنسيق و تكامل بين جميع الوظائف و الأقسام	34
غير موافق	0,74439	2,5745	المؤسسة تقوم بالتدريب المستمر لجميع العاملين	35

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

36	المؤسسة تقوم بالتدقيق الداخلي و الخارجي أيضا	2,7447	0,87148	محايد
37	المؤسسة توفر المعلومات المالية و غير المالية لأصحاب المصالح بالدقة اللازمة و في الوقت المناسب	2,8085	1,03500	محايد
38	المؤسسة تلتزم بتسليم منتجاتها لعملائها في الوقت المناسب	3,2553	1,05229	محايد
39	المؤسسة تفي بالتزاماتها التعاقدية في وقتها (تسديد الديون...)	3,2553	0,96612	محايد
40	المؤسسة لديها قسم خاص بالبحث و التطوير	2,4043	0,99257	غير موافق
41	المؤسسة تتعاون مع الخبرات الخارجية لتقديم أفكار جديدة و متطورة.	2,6383	0,98743	محايد
42	المؤسسة لديها فرق عمل متنوعة تسهم في تقديم الأفكار المبدعة	2,4043	0,82514	غير موافق
43	الإدارة العليا توفر الدعم اللازم لكل الأفكار الإبداعية وتطبقه	2,5745	0,77304	غير موافق
	الدرجة الكلية للمحور الخامس: القدرة التنافسية	2,7234	0,74315	محايد
	الدرجة الكلية لجميع عبارات الإستبيان	3,1915	0,66392	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (43) المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لعبارات درجة تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسة, حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول والذي هو ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات **3,6596** و بانحراف معياري قدره **0,78093** و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الأول كانت بدرجة **موافق**, بحيث جاءت جل الإجابات على العبارات بدرجة الموافقة وهي العبارات التي تصب في مسعى الإطار الداخلي الفعال لحوكمة الشركات كدليل أخلاقيات العمل، و دليل إجراءات و تعليمات العمل و القانون الداخلي المنظم، أما فيما يخص العبارات التي جاءت بإجابات الحياد والتي تخص العبارات "المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسة موزعة وفقا للتشريع الوطني" و "القوانين المنظمة للأسواق تضمن المنافسة العادلة" فكانت مبهمة كونها ترتبط بالمعلومات الخارجية و المحيطة بالمؤسسة.

أما المحور الثاني و الذي هو " دور أصحاب المصالح " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له **3,4681** و بانحراف معياري قدره **0,74018** و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثاني كانت بدرجة **موافق** مع ميل كبير نحو الحياد و هي السمة الغالبة في أغلب إجابات المحور حيث أن في غالبية الإجابات كانت

بدرجة الحياد ويرجع ذلك أساسا لقلة المعلومات لدى المستجوبين عن أطراف التعامل مع المؤسسة ومدى إلتزام المؤسسة إتجاههم .

أما **المحور الثالث** و الذي هو " **الإفصاح و الشفافية** " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له **3,0532** وبانحراف معياري قدره **0,96816** و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثالث كانت بدرجة **محايد** وهو ما يتجلى في أغلب الإجابات على العبارات التي تفاوتت بين المحايد و الغير موافق وهو ما يوحي بأن المؤسسة لا تلتزم بمعايير الإفصاح و الشفافية في تعاملاتها مع مختلف الأطراف من وجهة نظر عمالها و بالأخص في الجانب المالي فالعبارات : المعلومات المالية و غير المالية للشركة متاحة لجميع الأطراف المرتبطة بها **2,4681** وهي درجة غير موافق ،والعبارة التوظيف والترقيات والمكافآت مبنية على أسس ومعايير معروفة للجميع **2,4468** وهي أيضا درجة غير موافق ، ثم عبارة تقارير التدقيق الداخلي والخارجي متاحة للجميع **2,1702** وهي كذلك درجة غير موافق ، كل هذا يوحي حسب إجابات المستقيمين أن المؤسسة تنتهج بعض التعقيم في تعاملاتها فيما يخص الجانبين المالي و البشري (التوظيف ، الترقية (...)

أما **المحور الرابع** و الذي هو " **مسؤوليات مجلس الإدارة** " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له **3,2340** وبانحراف معياري قدره **0,83309** و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الرابع كانت بدرجة **محايد** وهو ما يتجلى في أغلب الإجابات التي تراوحت بين الموافقة و الحياد في أغلبها وهو ما يوحي برؤية ضبابية من قبل العمال المستجوبين عن عمل مجلس الإدارة وتركيبته .

أما قيمة المتوسط الحسابي لجميع عبارات الجزء الأول الذي يمثل **حوكمة الشركات** فقد بلغت **3,4149** و بانحراف معياري قدره **0,82303** وهذا يعني أن معظم المستجوبين من أفراد العينة قد أجابوا بالموافقة على عبارات الجزء الأول مع ميل عام نحو الحياد مما يدل على أن المؤسسة تطبق مبادئ حوكمة الشركات بنسبة أقل.

فيما يخص المحور الخامس و الذي هو " **القدرة التنافسية** " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له **2,7234** وبانحراف معياري قدره **0,74315** و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الخامس كانت بدرجة **محايد** مع ميل نحو عدم الموافقة وهو ما يتجلى في أغلب الإجابات على العبارات التي تراوحت كلها بين الحياد و عدم الموافقة ،وهو ما يبين أن أغلب العمال المستجوبين يرون بأن مؤسستهم لا تمتلك معايير و أبعاد القدرة التنافسية ، و بالأخص فيما يتعلق بدعم الأفكار الإبداعية و تبنيتها .

أما قيمة المتوسط الحسابي لجميع عبارات الإستبيان الذي يمثل حوكمة الشركات و القدرة التنافسية فقد بلغت **3,1915** و بانحراف معياري قدره **0,66392** وهذا يعني أن معظم المستجوبين من أفراد العينة قد أجابوا بالحياد على عبارات الإستبيان مما يدل على عدم التأكد و الضبابية التي تشوب المستجوبين فيما يتعلق تطبيق المؤسسة لمبادئ حوكمة الشركات وإمتلاكها معايير و أبعاد تعزيز قدرتها التنافسية .

الإرتباط بين القدرة التنافسية ومحاور حوكمة الشركات :

الجدول رقم43: يبين معاملات الإرتباط بين محاور الدراسة

القدرة التنافسية	مسؤوليات مجلس الإدارة	الإفصاح و الشفافية	دور أصحاب المصالح	ضمان وجود أطر فعال لحوكمة الشركات		
				1	معامل بيرسون	ضمان وجود
,640**	,685**	,671**	,564**		الدلالة المعنوية	أطار فعال
,000	,000	,000	,000	47	حجم العينة	لحوكمة الشركات
47	47	47	47	1	معامل بيرسون	دور أصحاب
,576**	,621**	,511**		,564**	الدلالة المعنوية	المصالح
,000	,000	,000		,000	حجم العينة	
47	47	47	47	47	معامل بيرسون	الإفصاح و
,512**	,739**	1	,511**	,671**	الدلالة المعنوية	الشفافية
,000	,000		,000	,000	حجم العينة	
47	47	47	47	47	معامل بيرسون	مسؤوليات
,677**	1	,739**	,621**	,685**	الدلالة المعنوية	مجلس الإدارة
,000		,000	,000	,000	حجم العينة	
47	47	47	47	47	معامل بيرسون	القدرة التنافسية
1	,677**	,512**	,576**	,640**	الدلالة المعنوية	
	,000	,000	,000	,000	حجم العينة	
47	47	47	47	47		

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ بأنه هناك إرتباط قوي بين جميع محاور الدراسة حيث قدر معامل الإرتباط بيرسون بين محور ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات و باقي المحاور ب 0,564 و 0,671 و 0,685 و 0,640 على التوالي كما أنه هناك إرتباط بين دور أصحاب المصالح و الإفصاح و الشفافية ،قدر معامل الإرتباط بيرسون ب 0,511 و محور مسؤوليات مجلس الإدارة 0,621 و كذا محور القدرة التنافسية 0,576 ،أيضا هناك إرتباط قوي بين محور الإفصاح و الشفافية و محوري مسؤوليات مجلس الإدارة وكذا محور القدرة التنافسية حيث قدر معامل الإرتباط بيرسون ب 0,739 و 0,512 ، كما أن الإرتباط الأكثر قوة موجود بين محور مسؤوليات مجلس الإدارة و باقي المحاور .

ثالثا : إختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى

H0 المؤسسات الإقتصادية لا تلتزم بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات من منظور عمالها.

H1 المؤسسات الإقتصادية تلتزم بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات من منظور عمالها

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول تطبيق حوكمة الشركات مع المتوسط الحسابي للأداة و هو (3) على مقياس سلم ريكارت الخماسي .

الجدول رقم 44: يوضح نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق حوكمة الشركات

القيمة الإحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	46	28,445	0,82303	3,4149	تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الإقتصادية

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الإستبيان حول تطبيق حوكمة الشركات قدر ب3,4149 و بانحراف معياري قدره 0,82303 و هذا ما يقابل درجة موافق, كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي المؤسسات الإقتصادية تلتزم بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات من منظور عمالها.

الفرضية الرئيسية الثانية

H0 المؤسسات لا تمتلك معايير و أبعاد تعزيز القدرة التنافسية من منظور عمالها .

H1 المؤسسات تمتلك معايير و أبعاد تعزيز القدرة التنافسية من منظور عمالها .

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول القدرة التنافسية مع المتوسط الحسابي للأداة و هو (3) على مقياس سلم ريكارت الخماسي .

الجدول رقم 45: يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن القدرة التنافسية

القيمة الإحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القدرة التنافسية في المؤسسات الإقتصادية
0,000	46	25,124	0,74315	2,7239	

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الإستبيان حول القدرة التنافسية قدر ب 2,7239 و بانحراف معياري قدره 0,74315 و هذا ما يقابل درجة محايد ، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي المؤسسات تمتلك معايير و أبعاد تعزيز القدرة التنافسية من منظور عمالها

الفرضية الرئيسية الثالثة :

H₀ تطبيق المؤسسات لمبادئ حوكمة الشركات لا يساهم في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية .

H₁ تطبيق المؤسسات لمبادئ حوكمة الشركات يساهم في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية .

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

جدول رقم (47) يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين حوكمة الشركات و القدرة التنافسية

المتغير المستقل : حوكمة الشركات				المتغير التابع: القدرة التنافسية
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0,55674	0,439	0,451	0,672	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (48) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين حوكمة الشركات و القدرة التنافسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	11,456	1	11,456	36,960	0,000
البواقي	13,948	45	0,310		
المجموع	25,404	46			

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (47) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R = 0,672$ و هذا يدل على وجود ارتباط متوسط بين حوكمة الشركات و القدرة التنافسية كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,451$ مما يعني أن 45,10 % من القدرة التنافسية للمؤسسة تعزى لحوكمة الشركات, بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار $B = 0,55674$ يؤكد على وجود علاقة طردية بين حوكمة الشركات و القدرة التنافسية , أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $Sig = 0.000$ و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة , و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أن تطبيق المؤسسات لمبادئ حوكمة الشركات يساهم في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

الفرضية الفرعية الأولى :

H0 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات على القدرة التنافسية للمؤسسات

H1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات على القدرة التنافسية للمؤسسات

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

الجدول رقم 46: يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين ضمان و جود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات و القدرة التنافسية

المتغير المستقل : ضمان و جود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات				المتغير التابع: القدرة التنافسية
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0,57758	0,396	0,409	0,640	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم 47: نموذج تحليل التباين ANOVA بين ضمان و جود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات و القدرة التنافسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	10,392	1	10,392	31,152	0,000
البواقي	15,012	46	0,334		
المجموع	20,250	47			

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (49) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R = 0,640$ و هذا يدل على وجود ارتباط قوي بين ضمان و جود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات و القدرة التنافسية كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,409$ مما يعني أن 40,9% من القدرة التنافسية للمؤسسة يرجع إلى ضمان و جود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات, بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار $B = 0,57758$ يؤكد على وجود علاقة طردية بين ضمان و جود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات و القدرة التنافسية , أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $Sig = 0.000$ و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة , و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات على القدرة التنافسية للمؤسسات.

الفرضية الفرعية الثانية

H₀ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور أصحاب المصالح على القدرة التنافسية للمؤسسات

H₁ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور أصحاب المصالح على القدرة التنافسية للمؤسسات

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

الجدول رقم 48: يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين دور أصحاب المصالح و القدرة التنافسية

المتغير المستقل : دور أصحاب المصالح				المتغير التابع: القدرة التنافسية
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0,61398	0,317	0,332	0,576	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم 49: نموذج تحليل التباين ANOVA بين دور أصحاب المصالح و القدرة التنافسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	8,441	1	8,441	22,391	0,000
البواقي	16,963	45	0,377		
المجموع	25,404	46			

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (51) أن قيمة معامل الارتباط $R = 0,576$ و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير متوسط لدور أصحاب المصالح على القدرة التنافسية, كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,332$ مما يعني أن 33,20 % من القدرة التنافسية يرجع إلى دور أصحاب المصالح, بالإضافة إلى أن قيمة معامل الإنحدار $B = 0,61398$ تؤكد على وجود علاقة طردية بين لدور أصحاب المصالح و القدرة التنافسية, أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $Sig = 0.00$ و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة, و هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور أصحاب المصالح على القدرة التنافسية للمؤسسات.

الفرضية الفرعية الثالثة

H₀ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإفصاح و الشفافية على القدرة التنافسية للمؤسسات

H₁ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإفصاح و الشفافية على القدرة التنافسية للمؤسسات

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

الجدول رقم 50: يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين الإفصاح و الشفافية و القدرة التنافسية

المتغير المستقل : الإفصاح و الشفافية				المتغير التابع: القدرة التنافسية
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0,64546	0,246	0,262	0,512	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم 51: نموذج تحليل التباين ANOVA بين الإفصاح و الشفافية و القدرة التنافسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	6,657	1	6,657	15,978	0,000
البواقي	18,748	45	0,417		
المجموع	25,404	46			

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (53) أن قيمة معامل الارتباط $R = 0,512$ و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير متوسط للإفصاح و الشفافية على القدرة التنافسية, كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,262$ مما يعني أن 26,2% من القدرة التنافسية يرجع إلى الإفصاح و الشفافية, بالإضافة إلى أن قيمة معامل الإنحدار $B = 0,64546$ تؤكد على وجود علاقة طردية بين الإفصاح و الشفافية و القدرة التنافسية, أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $Sig = 0.00$ و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة, و هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإفصاح و الشفافية على القدرة التنافسية للمؤسسات .

الفرضية الفرعية الرابعة

H0 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمسؤوليات مجلس الإدارة على القدرة التنافسية للمؤسسات

H1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمسؤوليات مجلس الإدارة على القدرة التنافسية للمؤسسات

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

الجدول رقم 52: يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين مسؤوليات مجلس الإدارة و القدرة التنافسية

المتغير المستقل : مسؤوليات مجلس الإدارة				المتغير التابع: القدرة التنافسية
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0,55269	0,447	0,459	0,677	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم 53: نموذج تحليل التباين ANOVA بين مسؤوليات مجلس الإدارة و القدرة التنافسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	11658	1	11,658	38,167	0,000
البواقي	13,746	45	0,305		
المجموع	20,250	46			

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (55) أن قيمة معامل الارتباط $R = 0,677$ و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير قوي لمسؤوليات مجلس الإدارة على القدرة التنافسية, كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,459$ مما يعني أن 45,9 % من القدرة التنافسية يرجع إلى مسؤوليات مجلس الإدارة, بالإضافة إلى أن قيمة معامل الإنحدار $B = 0,55269$ تؤكد على وجود علاقة طردية بين مسؤوليات مجلس الإدارة و القدرة التنافسية, أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $Sig = 0.00$ و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة, و هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمسؤوليات مجلس الإدارة على القدرة التنافسية للمؤسسات

إختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على تطبيق حوكمة الشركات و القدرة التنافسية .

1 _ إختبار تأثير الجنس على تطبيق حوكمة الشركات و القدرة التنافسية

أولا : إختبار تأثير الجنس على تطبيق حوكمة الشركات

H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق حوكمة الشركات تعزى إلى الجنس

H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق حوكمة الشركات تعزى إلى الجنس

ثانيا : إختبار تأثير الجنس على القدرة التنافسية

H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على القدرة التنافسية تعزى إلى الجنس

H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية على القدرة التنافسية تعزى إلى الجنس

تم إختبار هذه الفرضيات باختبار T-Test للعينات المستقلة

الجدول رقم 54: إختبار T-Test للعينات المستقلة بين حوكمة الشركات و القدرة التنافسية و الجنس

المتغير المستقل : الجنس					المتغير التابع
إختبار T-Test			إختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0,189	45	_1,333	0,119	2,526	حوكمة الشركات
0,936	45	0,81	0,280	5,131	القدرة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

بالنظر إلى الجدول أعلاه و من خلال إختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية $Sig= 0,119$ و $Sig=0,280$ هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة, مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل الجنس وهما الذكور و الإناث هما مجتمعان متجانسان, أما بالنظر إلى إختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية $Sig= 0,189$ و $Sig=0,936$ هي قيم أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $0,05$ مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضيتين الصفريتين وهي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق حوكمة الشركات و القدرة التنافسية تعزى إلى الجنس و نرفض الفرضيات البديلة.

2 _ إختبار تأثير المؤهل العلمي على تطبيق حوكمة الشركات و القدرة التنافسية.

أولا : إختبار تأثير المؤهل العلمي على تطبيق حوكمة الشركات

H0 لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق حوكمة الشركات تعزى إلى المؤهل العلمي

H1 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق حوكمة الشركات تعزى إلى المؤهل العلمي

ثانيا : إختبار تأثير المؤهل العلمي على القدرة التنافسية

H0 لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على القدرة التنافسية تعزى إلى المؤهل العلمي

H1 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على القدرة التنافسية تعزى إلى المؤهل العلمي

تم إختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة

الجدول رقم 55: إختبار T-Test للعينات المستقلة بين حوكمة الشركات و القدرة التنافسية و المؤهل العلمي

المتغير المستقل : المؤهل العلمي					المتغير التابع
إختبار T-Test			إختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	حوكمة الشركات
0,009	45	2,711	0,265	1,275	
0,23	45	2,356	0,703	0,147	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

بالنظر إلى الجدول أعلاه و من خلال إختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية 0,265 Sig=0,703 ثم

بالنسبة للقدرة التنافسية، وكلاهما أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة، مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل المؤهل

العلمي وهما الجامعيون و الغير جامعيون هما مجتمعان متجانسان ، أما بالنظر إلى إختبار T-Test فإن قيم الدلالة

المعنوية 0,009 Sig=0,23 و هي قيم أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة

إحصائية و بالتالي نقبل الفرضيتين الصفريتين وهي أنه لا فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق حوكمة الشركات و القدرة

التنافسية تعزى إلى المؤهل العلمي و نرفض الفرضيات البديلة .

3 _ إختبار تأثير الوظيفة على تطبيق حوكمة الشركات و القدرة التنافسية

أولاً: إختبار تأثير الوظيفة على تطبيق حوكمة الشركات

H0 لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق حوكمة الشركات تعزى إلى الوظيفة

H1 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق حوكمة الشركات تعزى إلى الوظيفة

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

الجدول رقم 56: نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين حوكمة الشركات و الوظيفة

الدالة المعنوية Sig	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,091	2,538	1,611	2	3,223	بين المجموعات
		0,635	44	27,937	داخل المجموعات
			46	31,160	المجموع

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر $F=2,538$ و أن قيمة

الدلالة المعنوية $Sig=0,091$ وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة

إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق حوكمة الشركات تعزى

إلى الوظيفة و نرفض الفرضية البديلة.

ثانيا : إختبار تأثير الوظيفة على القدرة التنافسية

H0 لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على القدرة التنافسية يعزى إلى الوظيفة

H1 يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على القدرة التنافسية يعزى إلى الوظيفة

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

الجدول رقم 57: نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين القدرة التنافسية و الوظيفة

الدالة المعنوية Sig	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,46	3,299	1,656	2	3,313	بين المجموعات
		0,502	44	22,091	داخل المجموعات
			46	25,404	المجموع

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر $F = 0,3,299$ و أن قيمة

الدلالة المعنوية $Sig = 0,46$ وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة

إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على القدرة التنافسية تعزى إلى

الوظيفة و نرفض الفرضية البديلة.

4 _ إختبار تأثير الخبرة المهنية على تطبيق حوكمة الشركات و القدرة التنافسية .

أولا : إختبار تأثير الخبرة المهنية على تطبيق حوكمة الشركات

H0 لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق حوكمة الشركات تعزى إلى الخبرة المهنية

H1 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق حوكمة الشركات تعزى إلى الخبرة المهنية

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

الجدول رقم 58: نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين حوكمة الشركات و الخبرة المهنية

الدالة المعنوية Sig	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,57	3,067	1,906	2	3,812	بين المجموعات
		0,622	44	27,348	داخل المجموعات
			46	31,160	المجموع

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر $F=3.067$ و أن قيمة الدلالة المعنوية $Sig= 0,57$ وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق حوكمة الشركات تعزى إلى الخبرة المهنية و نرفض الفرضية البديلة.

ثانيا : إختبار تأثير الخبرة المهنية على القدرة التنافسية

H0 لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على القدرة التنافسية يعزى إلى الخبرة المهنية

H1 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على القدرة التنافسية يعزى إلى الخبرة المهنية

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

الجدول رقم 59: نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين القدرة التنافسية و الخبرة المهنية

الدالة المعنوية Sig	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,978	0,23	0,13	2	0,26	بين المجموعات
		0,577	44	25,378	داخل المجموعات
			46	25,404	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر $F=0.23$ و أن قيمة الدلالة المعنوية $Sig= 0.978$ وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق القدرة التنافسية تعزى إلى الخبرة المهنية و نرفض الفرضية البديلة.

المطلب الرابع: نتائج الدراسة التطبيقية

و من خلال تحليل نتائج الدراسة التطبيقية و اختبار فرضيات البحث توصلنا إلى النتائج التالية :

1- تطبق المؤسسات Saida و SACAEH مبادئ حوكمة الشركات من منظور العمال ولكن بنسبة أقل بالنسبة لمؤسسة SACAEH .

2- تمتلك المؤسسات Saida و SACAEH معايير و أبعاد تعزيز القدرة التنافسية من منظور عمالهما ولكن أيضا بنسبة أقل بالنسبة ل SACAEH .

3- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (طردية) بين تطبيق حوكمة الشركات و القدرة التنافسية .

4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق حوكمة الشركات أو القدرة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية والتي هي: الجنس, المؤهل العلمي و الخبرة المهنية.

5- الدراسة هذه تبقى محدودة النتائج للأسباب التالية :

- اقتصرت على مؤسستين من ولاية واحدة من ولايات الوطن وهي ولاية سعيدة .

- اقتصرت على قطاع إقتصادي واحد دون غيره (الإنتاجي).

- استهدفت الدراسة : شريحة واحدة وهي عمال المؤسسات دون غيرهم كأصحاب المصالح و غيرهم .

تجدر الإشارة إلى وجود تفاوت في إجابات العمال بين المؤسسات، فبينما يرى عمال مؤسسة Saida أن مؤسستهم تطبق أغلب مبادئ الحوكمة بما يساعد في رفع قدرتها التنافسية و تعزيزها، يرى عمال مؤسسة SACAEH أن مؤسستهم و إن كانت تلتزم ببعض مبادئ الحوكمة إلا أن عدم إلتزامها بتلك المبادئ و عدم سعيها نحو تطبيق أمثل لحوكمة الشركات يعتبر أحد أهم العوائق في سبيل إمتلاكها لأبعاد و معايير تعزيز قدرتها التنافسية ، كما قد يرجع لعدة أسباب أخرى أهمها طابع الملكية بين العام و الخاص و كذا طبيعة المناخ التنافسي لكل مؤسسة ...

خاتمة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل التطبيقي إلى دراسة أثر تطبيق حوكمة الشركات على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية و هذا من خلال تسليط الضوء على مؤسستين للدراسة و هما مؤسستان إقتصاديتان إنتاجيتان SACAEH التابعة لمجمع GIPEC و وهذا في إطار دراسة عينتين منفصلتين , بحيث تم توزيع 50 إستيبانا لكل مؤسسة, وقد تضمن الإستبيان مجموعة من العبارات تخص جزئي الدراسة وهي :حوكمة الشركات , و التي تم تجزئتها لأربع محاور وهي : ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات ، دور أصحاب المصالح ،الإفصاح و الشفافية ، و مسؤوليات مجلس الإدارة, أما الجزء الثاني من الإستبيان فيتعلق بالقدرة التنافسية . لقد اتضح لنا من خلال النتائج المتوصل إليها على مستوى المؤسستين أن كلا المؤسستين تطبقان مبادئ حوكمة الشركات و إن كان ذلك بنسب متفاوتة فعمال مؤسسة Saida يرون أن مؤسستهم تلتزم بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات بنسبة كبيرة عكس عمال SACAEH، ونفس الأمر بالنسبة لإمتلاك معايير و أبعاد تعزيز القدرة التنافسية .

كما أن الأمر الملاحظ من الدراسة هو وجود علاقة طردية بين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات و زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية . فمعظم المستجوبين يجمعون على أن تطبيق المؤسسة لمبادئ حوكمة الشركات من شأنه تعزيز القدرة التنافسية لمؤسساتهم .

الخاتمة العامة

تعد الحوكمة من المواضيع المهمة حالياً والأكثر حيوية على الصعيد العالمي والإقليمي كما أن تطبيق مبادئها أضحى ضرورة حتمية من شأنها محاربة الفساد الذي استشرى في المجال الإقتصادي و المالي وأدى إلى سلسلة من الانهيارات وحالات الإفلاس العديدة لكبريات الشركات والمؤسسات وصار يهدد كثيراً من النسيج الإقتصادية للدول ، وهذا لما توفره من آليات للرقابة والإشراف و كونها تمثل نهجاً متكاملًا من شأنه إعادة بناء الثقة وفق إطار شفاف وصادق بما يكفل مصلحة مختلف الأطراف المرتبطة بالشركة و هو ما من شأنه تحسين أداء هذه الأخيرة و تقوية مركزها وتحسين صورتها و هو ما يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية و بالتالي تضمن لنفسها البقاء و التفوق و الاستمرارية ، وهي تركز في ذلك على ثلاث أبعاد : السلوك الأخلاقي ، الرقابة و المسائلة و كذا إدارة المخاطر .

إن ما يميز النشاطات الاقتصادية المعاصرة هو وقوعها تحت هاجس التنافس على الصعيد العالمي ، فمع زوال الحواجز و التحول نحو عولمة الأسواق و ما تبعه من إشتداد المنافسة ، أدى ذلك إلى ظهور منافسين على درجة عالية من القوة . كما أن المعايير التقليدية للمنافسة أخذت في التطور و التغيير في ظل اقتصاد تنافسي ، وبدأ الاهتمام موجهاً نحو تعزيز و تطوير القدرة التنافسية .

إن نجاح أي مؤسسة في رفع القدرة التنافسية لمنتجاتها في ظل العولمة وانفتاح الأسواق سيعمل على تعزيز مكانتها الاقتصادية في السوق . وهو نفس الأمر بالنسبة للدول التي تسعى لرفع مكانتها الإقتصادية العالمية ، و على هذا الأساس على المؤسسة إغتنام كل فرصة من شأنها تعزيز قدرتها التنافسية و إمتلاكها أبعاد ذلك. هذا من جهة ومن جهة أخرى تشخيص المعوقات والمشكلات التي تحد من قدرة هذه المؤسسات على المنافسة ، والعمل على إيجاد الحلول الناجعة لها ، و هنا يأتي دور الحوكمة كأحد أهم المناهج التي تؤدي إلى زيادة كفاءة الإدارة بما يرفع أداء المؤسسة من خلال الإشراف الأمثل و تفعيل الأجهزة الرقابية ، ثم رفع الثقة لدى أصحاب المصالح المرتبطة بالشركة عن طريق العمل في إطار أكثر شفافية و مصداقية .

وقد جاءت الدراسة التطبيقية التي قمنا بها على مستوى مؤسستين إقتصاديتين على مستوى ولاية سعيدة لمعرفة واقع تطبيق حوكمة الشركات و مدى تأثير ذلك على زيادة قدرتها التنافسية ، حيث قمنا بصياغة و توزيع 50 إستبياناً لكل مؤسسة ، وقد تضمن الإستبيان مجموعة من العبارات تخص جزئي الدراسة وهي : حوكمة

الشركات , و التي تم تجزئتها لأربع محاور وهي : ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات ، دور أصحاب المصالح ، الإفصاح و الشفافية ، و مسؤوليات مجلس الإدارة, أما الجزء الثاني من الإستبيان فيتعلق بالقدرة التنافسية ، و قد تم معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS طبعة 20 .

اختبار الفرضيات

لقد أدت نتائج اختبار الفرضيات إلى ما يلي :

1- بخصوص الفرضية الأولى و التي تنص على أن المؤسسات الإقتصادية لا تلتزم بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات من منظور عمالها لم تتحقق بل ذهب معظم المستجوبين من العمال إلى التأكيد على أن المؤسسة تلتزم بتطبيق مبادئ حوكمة حيث وجدنا أن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0.00$ وهي أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وهذا بالنسبة لكلا الدراستين مع أفضلية نسبية لعمال مؤسسة Saida الذين كانت لديهم نسبة موافقة عالية (المتوسط الحسابي قدر ب3,7917 و بانحراف معياري قدره 0,48194 و هذا ما يقابل درجة موافق) بينما كان في مؤسسة SACAHEH المتوسط الحسابي 3,4149 و بانحراف معياري قدره 0,82303 وهذا أيضا بدرجة موافق لكن مع ميل كبير نحو الحياد.

- الفرضية الثانية و التي تنص على أن المؤسسات الإقتصادية لا تمتلك معايير و أبعاد تعزز قدرتها التنافسية لم تتحقق أيضا لكلا المؤسستين حيث أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الإستبيان حول القدرة التنافسية قدر ب3,875 و بانحراف معياري قدره 0,6564 و هذا ما يقابل درجة موافق مما يعني أن هناك إمتلاك لمعايير وأبعاد القدرة التنافسية لمؤسسة Saida بينما قدر المتوسط الحسابي ب2,7239 و بانحراف معياري قدره 0,74315 و هذا ما يقابل درجة محايد بمؤسسة SACAHEH و هو أيضا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية لأن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0.000$ وهي أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، في كلا المؤسستين.

- الفرضية الثالثة و التي تنص على أن تطبيق المؤسسات لمبادئ حوكمة الشركات لا يساهم في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية لم تتحقق, حيث وجدنا أن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0.000$ وهي أكبر من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة.

و قد تفرعت عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية و التي تعبر عن تأثير كل من (ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات ،دور أصحاب المصالح ،الإفصاح و الشفافية ،و مسؤوليات مجلس الإدارة) على زيادة القدرة التنافسية . وقد تحققت كلها ,وهذا ما تؤكد كل قيم معامل الارتباط و معامل التحديد بين متغيرات الدراسة .

أما بالنسبة لاختبار تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس , المؤهل العلمي , الخبرة المهنية) فإننا وجدنا بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق حوكمة الشركات أو القدرة التنافسية يعزى لهذه المتغيرات .

من خلال كل ما سبق يمكننا الوصول إلى نتيجة عامة وهي أن المؤسسات الإقتصادية مطالبة بالسعي لتطبيق مبادئ الحوكمة و تهيئة الأرضية لذلك من خلال تبني إصلاحات شاملة تعنى بوجود زيادة الاهتمام بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات و الآليات الداعمة لها و الاعتراف بها في عمل الشركات، ثم التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة ،وفي إجراءات المحاسبة و المراجعة المالية وتفادي أي عمل يؤدي إلى الفساد الذي يؤدي بدوره إلى استنزاف موارد المؤسسة و تآكل قدراتها التنافسية ، وكذا الإفصاح عن المعلومات المهمة بطريقة عادلة بين جميع الأطراف وفي الوقت المناسب ودون تأخير.

كما على المؤسسات أن تتبنى ثقافة الميزة التنافسية لكي تكون بمثابة دافع نحو امتلاك القدرة التنافسية، و عليها أن تراعي و تبحث عن فرص التميز (من جودة و تكلفة أقل...) التي تتماشى مع إمكانياتها المالية و البشرية بما يضمن لها الرفع من قدراتها لتنافسية. القيام بمعرفة و إدراك المخاطر و التهديدات التي تواجهها ،و إيجاد الحلول المناسبة لها في ما يخص هذا المسعى و إغتنام ذلك من أجل تعزيز و زيادة قدرتها التنافسية كما عليها

قائمة المراجع

*1 _ المراجع باللغة العربية :

أ _ الكتب :

- ❖ أحمد على خضر ، حوكت الشركات ، طبعة الأولى ، سنة 2012 ، دار الفكر الجامعي الاسكندرية .
- ❖ أمير فرج يوسف ، حوكمة الشركات ، دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية ، طبعة 2010 .
- ❖ سمية بوران ، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة ، أستاذة في إدارة الاعمال ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ، الأردن ، 2016 .
- ❖ سهير ابراهيم الشمولي ، حوكمة الشركات ، جامعة فلسطين الدولية التقنية ، الطبعة الأولى ، 2016 م - 1437 هـ .
- ❖ عدنان بن حيدر بن درويش ، حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة ، الطبعة 2007
- ❖ عز الدين علي سويسي ، أ:نعمة عباس الخفاجي ، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2014 .
- ❖ علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب ، القاهرة ، 2001 .
- ❖ غضبان حسام الدين ، "محاضرات في نظرية الحوكمة" ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، طبعة 2015 .
- ❖ فريد راغب النجار ، المنافسة والترويج التطبيقي ، دار الشهاب الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 .
- ❖ مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية ، "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" ، الدار الجامعة ، الاسكندرية ، 2002 .
- ❖ مونيا محمد البكري ، إدارة الإنتاج و العمليات ، مدخل النظم ، الدار الجامعية ، 1999 .

ب _ الأطروحات و المذكرات:

- ❖ سملاي يحضية ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة ، أطروحة دكتوراه دولة ، تخصص علوم اقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2003-2004 .
- ❖ باسل فارس قنديل ، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية ، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة غزة ، كلية التجارة ، 2008 .

- براهمة كنزة ، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة قسنطينة ، 2014/2013.
- بلحمو خديجة :أهمية أصحاب المصالح في حوكمة الشركات ،مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير،جامعة أبي بكر بلقايد،تلمسان 2011- 2012.
- بوركو عبد المالك،إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة قسنطينة ، 2011-2012 .
- جمال العبيد محمد العازمي ، دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية ، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2011-2012 .
- حليس عبد القادر،تسهيل التجارة كأداة لتعزيز القدرة التنافسية للدول ، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير ،جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ، 2009.
- سلمان حسين ، استثمار الأجنبي المباشر و الميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم الاقتصادي جامعة الجزائر ، 2004
- شرفاوي آسيا ،"تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال نظام المعلومات التسويقية "،مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التجارية ،جامعة الجزائر ،2009-2010.
- طلحة أحمد ، أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية ، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير ، جامعة عمار ثليجي بالأغواط ، السنة الجامعية 2011-2012 .
- فلة العيهار ، دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، فرع إدارة أعمال ، الجزائر ، 2005.
- غلاي نسيمه :فعالية حوكمة الشركات،مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير ،جامعة أبي بكر بلقايد ،تلمسان، 2010/2011.
- قريش عائشة ،دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة التخرج لنيل شهادة ماجستير ،تخصص إدارة أعمال ،جامعة سعد دحلب ،البليدة ،جوان جوان 2007
- قلش عبد الله ،التدريب كدعامة للميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة ،مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ،جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف ،2006-2007.

- ✚ ماجد إسماعيل أبو حمام ،مذكرة ماجستير ،أثر تطبيق الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية ، جامعة الإسلامية -غزة-2009.
- ✚ وليد ناجي الخيالي، أ: حسين عبد الجليل آل غزوي: حوكمة الشركات و أثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية ،الأكاديمية العربية في الدنمارك، الطبعة 2015.
- ✚ بدريسي سهيلة ،الابتكار ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير ،المركز الجامعي العقيد أكلي محند والحاج البويرة ،2011- 2012 .
- ✚ حميدي أم الخير ،رحماني عربية ،دور التحسين المستمر في رفع القدرات التنافسية للمؤسسة، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير،جامعة سعيدة، 2014-2015.
- ✚ شندارلي براهيم فلة ، مساهمة آليات الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد خيضر -بسكرة - 2012/2013.
- ✚ قادري أسماء ،مهدي غنية ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ،"نظم وآليات الحوكمة "،جامعة سعيدة ، 2012- 2013 .
- ✚ أمال خليفي ،التدريب و أثره على ميزة التنافسية للمنظمة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الليسانس ،في قسم علوم التسيير ، إدارة أعمال ،المركز الجامعي بالمدينة ،2006-2007.
- ✚ سهام بن خالد،فلة هواري ،دور سياسة التسعير لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس ، المركز الجامعي ،"يحي فارس بالمدينة "،2005-2006.
- ✚ ضيف جميلة ، حمزاوي ليلي ، أهمية التسويق البنكي في رفع القدرة التنافسية للبنوك ، مذكرة التخرج لنيل شهادة الليسانس ، قسم العلوم الاقتصادية ، المركز الجامعي يحي فارس ، المدينة ،2006-2007.
- ✚ عراب هريش خديجة ،بن دالي براهيم سارة ،آليات تطوير الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ليسانس في قسم العلوم الاقتصادية ،جامعة المدينة ،2008.

ج _ المنتقيات والأيام الدراسية :

- بتول محمد نوري ، علي سلمان ، حوكمة الشركات و دورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة المستنصرية ، كلية الإدارة و الاقتصاد.

- بروش زين الدين ، هيمي جابر " ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الاداري ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، يومي 07/06 ماي 2012 .
- بريش عبد القادر ،.حمو محمد ،ملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ، مداخلة بعنوان البعد السلوكي و الأخلاقي لحوكمة الشركات و دورها في التقليل من آثار الأزمة المالية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف .
- بلعادي عمار، جاو حدو رضا ، ملتقى دولي أول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة " واقع ، رهانات و آفاق " مداخلة بعنوان دورحوكمة الشركات في ارساء قواعد الشفافية و الإفصاح ، جامعة أم البواقي ، يومي 08/07 ديسمبر.
- بن طاهر حسين ، بوظلالة محمد ، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات ، كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، مداخلة بعنوان "دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية و الإفصاح و جودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي" ، يومي 06-07 جامعة محمد خيضر بسكرة.
- بن علي أمينة ، بوزيان العجال ،ملتقى علمي وطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، مداخلة بعنوان "ميزة التنافسية ، المفهوم ، المحددات "يومي 10 و 11 ،نوفمبر 2009.
- حساني رقية ، مروى كرامة ، حمزة فاطنة ، ملتقى وطني حول آليات حوكمة الشركات و دورها في الحد من الفساد المالي و الاداري ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، يومي 07/06 ماي 2012 .
- حماد نورا لدين ، ساسي فاطيمة "ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، مداخلة بعنوان دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي و الاداري للقطاع الخاص الجزائري ،جامعة محمد خيضر -بسكرة- يومي 07/06 ماي 2012 .
- صديقي خضرة ، مسؤولية اجتماعية في ظل حوكمة الشركات ، استثمار ، جامعة بشار.
- عباس حميد التميمي ، ملخص البحث موسوم آليات الحوكمة و دورها في الحد من الفساد المالي و الإداري في الشركات المملوكة .
- الداوي الشيخ ، ،ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و كفاءات البشرية، مداخلة بعنوان دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية يومي 09-10 مارس 2004،جامعة ورقلة .

- فريد عبدة ، مريم طيني، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي وإداري، "مداخلة بعنوان دور مبادئ حوكمة الشركات في معالجة فساد المالي و الإداري"، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، يومي 6-7 ماي 2012.
- قريشي العيد ، وليد بن تركي ، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، مداخلة بعنوان دور تطبيق آليات حوكمة الشركات في التقليل من الفساد المالي و الإداري ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، يومي 07/06 ماي 2012 .
- قورين حاج قويدر ، ملتقى العلمي الدولي حول ، "المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، مداخلة بعنوان "الميزة التنافسية المتواصلة و مواجهة تحديات العولمة ، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف.
- قويدر لويذة ، كشيده حبيبة ، ملتقى علمي دولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، مداخلة بعنوان " دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال و مصادرها ، جامعة حسيبة بن بوعلي
- كمال رزيق ، بوزعرور عمار ، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، ملتقى وطني ، جامعة سعد دحلب - بليدة.
- كمال رزيق ، فارس مسدور ، ملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد" ، مداخلة بعنوان تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، جامعة سعد دحلب (البليدة)، يومي 22-23 أبريل 2003 .
- مسعود دراوسي ، ضيف الله محمد الهادي ، ملتقى حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، عنوان المداخلة "فعالية و أداء المراجعة الدخيلة في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، جامعة سعد دحلب ، بليدة ، يومي 6-7 ماي 2012 .
- هوام جمعة ، لعشوري نوال ، ملتقى وطني حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع، رهانات و آفاق) مداخلة بعنوان "دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية ، جامعة باجي مختار عنابة .
- يوسف مسعداوي ، ، ملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين مزايا التنافسية للبلدان العربية ، مداخلة بعنوان "إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة " ، جامعة سعد دحلب -البليدة ، يومي 27-28 نوفمبر 2007 .

د _ المقالات و المواقع الإلكترونية :

- حسين يرقى ، أ: عمر علي عبد الصمد ، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر و سبل تفعيلها ، ورقة بحث ، جامعة المدية أخذ من الموقع /iefpedia.com/arab/wp-content/upload/2011/07/ بتاريخ 2017/02/04
- الجوزي جميلة ، "دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية" ، محاضرة ، جامعة الجزائر . ص 06. مأخوذ من الموقع <http://www.kantakji.com/governance.aspx> بتاريخ 2017/02/05
- محمد عبد الحليم عمر ، حوكمة الشركات ، تعريف مع إطلالة إسلامية ، ورقة عمل أساسية ، الحلقة النقاشية الثالثة و الثلاثون ، جامعة الأزهر 2005 مأخوذ من الموقع بتاريخ 2017/02/05. <http://www.kantakji.com/governance.aspx>
- محمد عدنان وديع ، القدرة تنافسية و قياسها ، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية ، جسر التنمية ، العدد الرابع والعشرون ، معهد العربي للتخطيط با الكويت ، 2003. أخذ من الموقع: http://www.arab-api.org/images/publication/pdfs/93/93_develop_bridge24.pdf بتاريخ 2017/03/13
- مركز أبو ظبي للحوكمة ، سلسلة نشرات التثقيفية ، أساسيات الحوكمة : مصطلحات و مفاهيم أخذ من الموقع <http://www.adccg.ae/Arabic/MediaCenter/Pages/View-Publications.aspx?PublicationID=24> بتاريخ 2017/02/22

*المراجع باللغة الفرنسية

- ❖ j.p New ville, la qualité en question , revue français de gestion France 1996.
- ❖ G.Garibaldi ,strategie concurrentielle,choisis et gagner,ed, d'organisation ,paris,France 1994.
- ❖ .M.porter,"Avantage concurrentiel des nations" ,Inter Edition, paris,France 1993.

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
تخصص حوكمة منظمات

استبيان البحث

تحية طيبة و بعد

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص حوكمة المنظمات, نقوم بإجراء دراسة بعنوان " أثر تطبيق الحوكمة على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية " و قد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة .

لذا نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق بكل شفافية و موضوعية , علما أن آرائكم واقتراحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أشكركم على حسن تعاونكم و لكم منا فائق التقدير و الاحترام

ملاحظة: نرجو منكم وضع العلامة (X) في المربع المناسب.

الجزء الأول : بيانات شخصية

- المعلومات الخاصة بالمجيب :

الجنس:	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي :	<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	غير جامعي	<input type="checkbox"/>
الوظيفة :	<input type="checkbox"/>	مسؤول	<input type="checkbox"/>	إطار	<input type="checkbox"/>
الخبرة:	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	أكثر من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	موظف عادي	<input type="checkbox"/>

الجزء الثاني: معلومات حول متغيرات الدراسة

المجال الأول : حوكمة الشركات

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
	المحور الأول : ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات					
01	المؤسسة لديها قانون داخلي ينظم المهام و يحتكم إليه في المنازعات					
02	يوجد دليل خاص بإجراءات و تعليمات العمل					
03	المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسة موزعة وفقا للتشريع الوطني.					
04	المؤسسة تلتزم بجميع العقود المبرمة مع جميع الأطراف					
05	القوانين المنظمة للأسواق تضمن المنافسة العادلة					
06	المؤسسة لديها دليل لأخلاقيات العمل					
	المحور الثاني : دور أصحاب المصالح					
07	المؤسسة تحترم حقوق أصحاب المصالح (العمال،الموردون ،البنوك...) التي تنشئ بموجب القانون أو الاتفاقات المتبادلة .					
08	جميع أصحاب المصالح يعاملون معاملة عادلة و متكافئة					
09	للمؤسسة نظام للإقتراحات يسمح لجميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة بتقديم الآراء و الإقتراحات فيما يتعلق بنشاط المؤسسة					
10	المؤسسة تفوض بعض المسؤوليات للعاملين و تشركهم في اتخاذ القرارات					
11	المؤسسة تلتزم بتعويض جميع أصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم					
12	المؤسسة تعمل على تحقيق رغبات ومتطلبات الزبائن في منتجاتها					
13	للمؤسسة نظام وقائي يسمح لها بالتقليل من التلوث و المحافظة على المحيط					
	المحور الثالث : الإفصاح و الشفافية					
14	المؤسسة تعلن عن أهدافها وسياساتها وإستراتيجيتها المستقبلية					
15	المعلومات المالية و غير المالية للشركة متاحة لجميع الأطراف المرتبطة بها					
16	التوظيف والترقيات والمكافآت مبنية على أسس ومعايير معروفة للجميع					
17	تقارير التدقيق الداخلي والخارجي متاحة للجميع					
18	المؤسسة تفصح عن المخاطر التي تحددها وتحدد نشاطها					
19	مهام ومسؤوليات أفراد المؤسسة محددة بشكل مكتوب و معروف					
20	الشركة تقوم بنشر تقريرها السنوي					
	المحور الرابع : مسؤوليات مجلس الإدارة					
21	يقوم مجلس الإدارة بتحديد الأهداف و السياسات ووضع الاستراتيجيات					
22	يقوم بتعيين المديرين وتحديد أجورهم ومكافأهم و كذا عزلهم					
23	يسهر على متابعة و مراقبة تنفيذ أهداف الشركة					
24	يقوم بمراقبة ومساءلة المسيرين ومحاسبتهم					
25	المجلس يتكون من أعضاء تنفيذيين و غير تنفيذيين ومستقلين					
26	المجلس يجتمع بصفة دورية ومنتظمة					
27	يقوم المجلس بإعداد التقرير السنوي عن أداء الشركة و إبلاغ جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة به					

المجال الثاني: القدرة التنافسية

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
28	المؤسسة تستخدم التكنولوجيا الجديدة و المتطورة					
29	المؤسسة تستغل جميع إمكانياتها و قدراتها بشكل أفضل					
30	عمليات التسويق في المؤسسة تتم بطريقة فعالة و جيدة					
31	عمليات النقل و التخزين في المؤسسة تساهم في المحافظة على جودة المنتجات					
32	الحصول على المواد الأولية يتم على أساس الجودة وليس السعر المنخفض					
33	المؤسسة لديها نظام فعال للرقابة على الجودة (قبلية،مرحلية و بعدية)					
34	هناك تنسيق و تكامل بين جميع الوظائف و الأقسام					
35	المؤسسة تقوم بالتدريب المستمر لجميع العاملين					
36	المؤسسة تقوم بالتدقيق الداخلي و الخارجي أيضا					
37	المؤسسة توفر المعلومات المالية و غير المالية لأصحاب المصالح بالدقة اللازمة و في الوقت المناسب					
38	المؤسسة تلتزم بتسليم منتجاتها لعملائها في الوقت المناسب					
39	المؤسسة تفي بالتزاماتها التعاقدية في وقتها (تسديد الديون...)					
40	المؤسسة لديها قسم خاص بالبحث و التطوير					
41	المؤسسة تتعاون مع الخبرات الخارجية لتقديم أفكار جديدة و متطورة.					
42	المؤسسة لديها فرق عمل متنوعة تساهم في تقديم الأفكار المبدعة					
43	الإدارة العليا توفر الدعم اللازم لكل الأفكار الإبداعية وتطبيقها					



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

رقم: 2017/ع.ق.ع.تج.ع.س / ج.س / ق.ع.س / 2017

اتفاقية تربص

بين :

جامعة "د. الطاهر مولاي" سعيدة الكائن مقرها ب: ص.ب 138 حي النصر سعيدة
الممثلة من طرف السيد مدير الجامعة

من جهة

وبين

المؤسسة: مؤسسة صناعة الأكياس عين الحجر - سعيدة -

من جهة أخرى

تم الاتفاق على ما يلي :

تهدف هذه المادة الى تنظيم تربص للطالب(ة):

- الطالب(ة): سلّمون زينب: مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر علوم التسيير / تخصص حكامه المنظمات .
- الطالب(ة): حاجي الشيخ : مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر علوم التسيير / تخصص حكامه المنظمات .
- المادة الاولى : أحكام اعمامة
- تخضع هذه الاتفاقية لأحكام المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 24 شوال عام 1434 الموافق 31 غشت سنة 2013 ، و المتضمن تنظيم التربصات الميدانية و في الوسط المهني لفائدة الطلبة .
- المادة الثانية : أهداف التربص
- يهدف التربص التكويني إلى السماح للطالب بتطبيق معارفه النظرية و المنهجية التي تحصل عليها خلال تربصه و إنجاز مشروع حماية الدراسة بتحضير مذكرة .
- يهدف التربص إلى تحضير الطالب للحياة المهنية و يتدرج التربص ضمن مسار البيداغوجي للطالب وهو إجباري للحصول على شهادة الليسانس / الماستر .
- المادة الثالثة: يجري التربص ابتداء من يوم: 2017/03/25 إلى 2017/04/10
- المادة الرابعة: يخضع الطالب المتربص للنظام الداخلي للمؤسسة المستقبلية و بناء عليه تشعره بقوانينها الداخلية و اجراءاتها الوقائية و الامنية .
- المادة الخامسة : في حالة مخالفة الطالب لمضمون المادة الرابعة من هذه الاتفاقية يحق للمؤسسة المستقبلية ان تتخذ الاجراءات اللازمة طبقا للقانون ، و تشعر إدارة الجامعة بذلك.
- المادة السادسة: يتم تقييم التربص من طرف المؤسسة المستقبلية حسب الاستمارة المرفقة على أن تسلم هذه الأخيرة لإدارة الجامعة في مدة أقصاها 15 يوما بعد نهاية التربص .

- حرر(ت) بسعيدة في : 1.6.2017 ..مارس 2017

عن السيد مدير الجامعة وبالنابة عنه / رئيس قسم علوم التسيير

ممثل المؤسسة

الأستاذ
عمورق ميمون





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

رقم: 2017/ع.ق.ع.تج.ع.تس/ج.س.ا.ق.ع.تس

اتفاقية تربص

بين :

جامعة "الطاهر مولاي" سعيدة الكائن مقرها ب: ص.ب 138 حي النصر سعيدة
الممثلة من طرف السيد مدير الجامعة

من جهة

وبين

المؤسسة: مؤسسة المياه المعدنية - سعيدة -

من جهة أخرى

تم الاتفاق على ما يلي :

تهدف هذه المادة الى تنظيم تربص للطلاب (ة):

- الطالب (ة): سلمون زينب: مسجل (ة) في السنة الثانية ماستر علوم التسيير / تخصص حكاما المنظمات .
- الطالب (ة): حاجي الشيخ : مسجل (ة) في السنة الثانية ماستر علوم التسيير / تخصص حكاما المنظمات .
- المادة الاولى : أحكام اعمامة
- تخضع هذه الاتفاقية لأحكام المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 24 شوال عام 1434 الموافق 31 غشت سنة 2013 ، و المتضمن تنظيم التبرصات الميدانية و في الوسط المهني لفائدة الطلبة .
- المادة الثانية: أهداف التربص
- يهدف التربص التكويني إلى السماح للطلاب بتطبيق معارفه النظرية و المنهجية التي تحصل عليها خلال تربصه و إنجاز مشروع نهاية الدراسة بتحضير مذكرة .
- يهدف التربص إلى تحضير الطالب للحياة المهنية و يتدرج التربص ضمن مسار البيداغوجي للطلاب وهو إجباري للحصول على شهادة الليسانس / الماستر .
- المادة الثالثة: يجري التربص ابتداء من يوم: 26.03.2017... إلى 10.04.2017....
- المادة الرابعة: يخضع الطالب المتربص للنظام الداخلي للمؤسسة المستقبلية و بناءا عليه تشعره بقوانينها الداخلية و اجراءاتها الوقائية و الامنية .
- المادة الخامسة : في حالة مخالفة الطالب لمضمون المادة الرابعة من هذه الاتفاقية يحق للمؤسسة المستقبلية ان تتخذ الاجراءات اللازمة طبقا للقانون ، و تشعر إدارة الجامعة بذلك.
- المادة السادسة: يتم تقييم التربص من طرف المؤسسة المستقبلية حسب الاستمارة المرفقة على أن تسلم هذه الأخيرة لإدارة الجامعة في مدة أقصاها 15 يوما بعد نهاية التربص .

- حررت (ت) بسعيدة في 16 مارس 2017.

عن السيد مدير الجامعة وبالتبابة عنه / رئيس قسم علوم التسيير



الملخص:

أثر تطبيق حوكمة الشركات على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة أثر تطبيق حوكمة الشركات على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، إنطلاقا من أن حوكمة الشركات تعتبر من أهم الأنماط الإدارية الحديثة التي فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة الشركة في استغلالها لمواردها و هذا ما يؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية .

و لكي تحقق الدراسة أهدافها قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسستين إقتصاديتين بولاية سعيدة هما مؤسسة المياه المعدنية Saida و مؤسسة الأكياس SACAEH و ذلك بتوجيه إستبيان إلى موظفيهما يتضمن جملة من العبارات تتمحور حول مبادئ الحوكمة و أبعاد تحقيق القدرة التنافسية ، وقد أفضت نتائج هذه الدراسة إلى وجود أثر لتطبيق حوكمة الشركات على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات ، القدرة التنافسية.

Abstract :

The impact of the application of corporate governance on increasing the competitiveness of the economics institutions .

The aim of this study is to try to understand **the impact of the application of corporate governance on increasing the competitiveness** of the economic institutions, based on the fact that corporate governance is one of the most important modern management styles which is considered the tool that ensures the efficiency of the company's management in the exploitation of its resources and this leads to improving competitiveness.

In order to achieve its objectives, we conducted a field study at the level of two economic institutions in wilaya of ***saida***.these institutions are : Mineral Water Firm (**Saida**) , and Paper Bag Manufacture company (**SACAEH**) , And by delivering a questionnaire to their employees that includes a set of statements centered around the principles of governance and the dimensions of achieving competitiveness.The results of this study have led to an impact of the application of corporate governance on increasing the competitiveness of the economic institutions.

Keywords: Corporate Governance, Competitiveness.